



EMPREENDEADORISMO INTERNACIONAL: PLANO DE NEGÓCIOS DE CRIAÇÃO DA GIBS

José António Amorim Fernandes

**Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto, para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Internacionalização**

Orientador: Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua

Coorientadora: Mestre Anabela Paula Alferes Ferreira Ribeiro

Porto, abril de 2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO**

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação.
Mas se você não fizer nada, não existirão
resultados.”
(Mahatma Gandhi)

Resumo

O objetivo fundamental desta dissertação consubstancia-se em potencializar a internacionalização das PME portuguesas, nomeadamente as detentoras de marca própria, com vista a contribuir para a alavancagem da economia portuguesa.

As soluções estratégicas passaram pela conjugação de conceitos como empreendedorismo e internacionalização, utilizando-se teorias, modelos e ferramentas de estratégia, marketing, logística, finanças e internet, como forma pragmática de otimização operacional com vista ao sucesso pretendido. Tal permitirá que as PME possam assim internacionalizar-se de uma forma sustentável, através de plataformas de e-commerce, com custos marginais.

As soluções propostas são exequíveis para a implementação de projetos empresariais empreendedores e inovadores a nível internacional, fornecendo os meios necessários para que tal possa suceder, pretendendo-se assim que o caso da *GIBS – Global International Business Solutions*, entretanto criada, possa apoiar substancialmente as PME portuguesas a concretizar o objetivo da internacionalização, de forma que possam crescer sustentadamente, com eficácia e eficiência, com vista à criação de riqueza, empresas e emprego, alguns dos objetivos fundamentais do empreendedorismo e internacionalização.

Palavras-chave: Empreendedorismo internacional, plano de negócios, criação de empresas, GIBS.

Abstract

The main goal of this dissertation is to enhance the internationalization of Portuguese SMEs, particularly those that have their own brand, with a view to contribute to the leverage of the Portuguese economy.

The strategic solutions will be based on the combination of concepts such as entrepreneurship and internationalization, via the use of strategic theories, models and instruments, marketing, logistics, finance and the Internet as a pragmatic operational optimization form to obtain the desired success. This will enable SMEs to internationalize in a sustainable manner through e-commerce platforms, with marginal costs.

The proposed solutions are feasible for the implementation of international entrepreneurial and innovative business projects, providing the necessary resources for this to occur, and we want the *GIBS - Global Business Solutions International* case study, already created, to substantially support the Portuguese SMEs to achieve internationalization, so that they can grow sustainably, effectively and efficiently, with a view to create wealth, jobs and businesses, some of the fundamental objectives of entrepreneurship and internationalization.

Keywords: International entrepreneurship, business plan, enterprise creation, GIBS.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer a toda a minha família pelo apoio dado, muito em especial aos meus filhos Bruno e Catarina, por todo o incentivo que me deram e a paciência que tiveram para comigo, que sei que nem sempre foi fácil.

Agradeço ao meu orientador Prof. Doutor Orlando Lima Rua, pela sua inquestionável competência, pelo apoio e atenção dedicada ao meu trabalho, contribuindo de uma forma indelével para o meu crescimento cultural.

Agradeço à minha coorientadora Mestre Anabela Ribeiro, pelo apoio, acompanhamento e incentivo, desde a primeira hora, no meu projeto.

Agradeço ainda a todos os meus amigos, que sempre me apoiaram com palavras de encorajamento, em especial à Leonor Vareta pelo desafio que me lançou para entrar nesta quimera e pelo apoio mútuo ao longo deste mestrado, à Cândida Sousa pelo apoio mútuo neste período e ao Bernardo Guinea pelo apoio e acompanhamento, desde o início do meu projeto.

Um agradecimento muito especial à Zélia Pinto e ao Diogo Pinto, por me terem apoiado incondicionalmente nesta fase da minha vida.

Agradeço a todo o corpo docente do mestrado de Empreendedorismo e Internacionalização, pelo conhecimento transmitido ao longo destes dois anos, bem como à disponibilidade sempre presente, com ênfase para a coordenadora do mestrado a Prof. Doutora Maria Clara Ribeiro.

Por último, quero agradecer a todos os que contribuíram de alguma forma para a realização desta dissertação de mestrado através das mais variadas formas, muitas vezes sem sequer se aperceberem do quanto vale um sorriso, companhia, uma palavra ou um incentivo na altura certa.

Abreviaturas e acrónimos

AE	Atividade empreendedora
ACEPI	Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
EMOTA	<i>European Multi-Channel and Online Trade Association</i>
EUA	Estados Unidos da América
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
I&D	Investigação e desenvolvimento
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
NI	Negócios internacionais
OE	Orientação empreendedora
SPI	Sociedade Portuguesa de Inovação
TEA	Total Early-Stage Entrepreneurship Activity
UE	União Europeia
RBV	<i>Resource Based View</i>
VIGE	<i>Entrepreneurs Global International Virtual</i>

ÍNDICE

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Abreviaturas e acrónimos	iv
Índice geral	v
Índice de tabelas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de figuras	x
INTRODUÇÃO	1
Apresentação e justificação do tema de investigação	1
Âmbito da investigação	1
Objetivos e questões da investigação	2
Estrutura da dissertação	2
Parte I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
Capítulo 1 – Empreendedorismo	5
1.1. Introdução	5
1.2. Conceitualização	5
1.3. Empreendedorismo e crescimento económico	13
1.3.1. Intencionalidade empreendedora	14
1.3.2. Dimensão de decisões	14
1.3.3. Educação empreendedora	14
1.3.4. Oportunidade empreendedora	15
1.3.5. Atividade empreendedora	16
1.4. Orientação empreendedora	17
1.5. Empreendedorismo internacional	19
1.5.1. Conceitualização	19
1.5.2. Perfis de empreendedorismo internacional	20
1.6. A importância do reconhecimento de oportunidade	21
Capítulo 2 – Internacionalização	23
2.1. Introdução	23
2.2. Formas de internacionalização	23

2.3. Teorias de internacionalização	24
2.4. Processo de internacionalização	26
2.4.1. Modos de entrada em mercados internacionais	28
Capítulo 3 – Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	31
3.1. Introdução.....	31
3.2. Objetivos.....	31
3.3. Faseamento do desenvolvimento económico e globalização	32
3.3.1. Orientação para o fator produtivo	32
3.3.2. Orientação para a eficácia.....	32
3.3.3. Orientação para a inovação.....	33
3.4. Taxa de atividade empreendedora Early-Stage	34
3.5. Motivações empreendedoras	35
3.6. Perfil do empreendedor	35
3.7. Componentes do empreendedorismo	36
3.8. Condições estruturais do empreendedorismo	39
Capítulo 4 – Empreendedorismo em Portugal	39
4.1. Introdução.....	39
4.2. Projeto GEM Portugal	39
4.3. Condições estruturais em Portugal	39
4.4. Principais indicadores	44
4.4.1. TEA em Portugal.....	44
4.4.2. TEA vs. taxa de desemprego	44
4.4.3. TEA nascente vs TEA novos negócios	45
4.4.4. TEA masculino vs feminino	46
4.4.5. Taxa empreendedorismo internacional	47
Parte II – ESTUDO EMPIRICO: O CASO DA GIBS	49
Capítulo 5 - Plano de Negócios	49
5.1. Conceitualização.....	49
5.2. Caraterização do plano de negócios.....	51
5.2.1. Vertente tecnológica.....	51
5.2.2. Vertente marketing	52
5.2.3. Vertente logística	54
5.2.4. Vertente do atendimento ao cliente	57
Capítulo 6 - Sumário executivo	59
6.1. Apresentação da ideia do negócio.....	59
6.2. Âmbito do negócio	60
6.3. Caraterização da empresa	60

6.4. Missão	60
6.5. Serviços prestados.....	61
6.6. Mercado Potencial	61
6.7. Proposta inovadora e vencedora	61
6.8. Estrutura organizacional.....	62
6.9. Apresentação do empreendedor	63
Capítulo 7 - Mercado alvo	65
7.1. Dimensões do mercado	65
7.2. Segmentação do mercado	68
7.3. Estádio de desenvolvimento do mercado	71
7.4. Potenciais clientes	71
7.5. Análise de mercado	72
7.5.1. Análise PESTEL.....	72
7.5.2. Modelo das cinco forças de Porter.....	74
7.5.3. Análise SWOT	74
Capítulo 8 - Estratégica de marketing.....	77
8.1. Marketing estratégico.....	77
8.1.1. Estratégias de crescimento	80
8.1.2. Estratégias de desenvolvimento de mercado.....	81
8.2. Marketing operacional.....	82
8.3. Marketing relacional.....	83
8.3.1. Comunicação	83
8.3.2. Promoção	83
Capítulo 9 – Estudo de viabilidade económica e financeira	85
9.1. Pressupostos	85
9.2. Projeções económicas e financeiras.....	86
9.2.1. Prestação de serviços	86
9.2.2. Fornecimentos e serviços externos	87
9.2.3. Gastos com o pessoal.....	88
9.2.4. Investimento.....	89
a) Investimento em fundo de maneio.....	89
b) Investimento em ativos fixos tangíveis e intangíveis	90
9.2.5. Plano de financiamento	91
9.2.6. Depreciações e amortizações.....	92
9.2.7. Demonstrações de origem e aplicação de fundos.....	93
9.2.8. Demonstrações de resultados	94
9.2.9. Balanços previsionais.....	95
9.3. Análise económica e financeira	96

9.4. Avaliação da viabilidade do negócio	97
9.4.1. Na perspectiva do investidor	97
9.4.2. Na perspectiva do projeto	97
CONCLUSÕES	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
APÊNDICE - Inquéritos às empresas.....	104

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Principais teorias sobre empreendedorismo	8
Tabela 2: Características dos empreendedores	11
Tabela 3: Principais teorias de internacionalização.....	25
Tabela 4: Planeamento doméstico vs. planeamento internacional	27
Tabela 5: Formas de entrada no mercado internacional	29
Tabela 6: Conceitos de planos de negócios	50
Tabela 7: Logística vs. e-logística	54
Tabela 8: CAE (Rev. 3) potencialmente elegíveis para o modelo de negócio GIBS	66
Tabela 9: Empresas c/ CAE (Rev. 3) selecionado, sediadas no território geográfico considerado	67
Tabela 10: Contatos efetuados a empresas do ramo têxtil.....	68
Tabela 11: Caracterização das empresas respondentes	69
Tabela 12: Indicadores de entendimento e interesse pelo projeto.....	70
Tabela 13: Fatores políticos	72
Tabela 14: Fatores económicos	72
Tabela 15: Fatores sociais	73
Tabela 16: Fatores tecnológicos	73
Tabela 17: Fatores ambientais	73
Tabela 18: Fatores legais.....	73
Tabela 19: Modelo das 5 forças referentes ao negócio.....	74
Tabela 20: Ambiente interno	75
Tabela 21: Ambiente externo	75
Tabela 22: Matriz de Porter.....	80
Tabela 23: Pressupostos gerais	85
Tabela 24: Prestação de serviços	86
Tabela 25: Fornecimentos e serviços externos.....	87
Tabela 26: Gastos com o pessoal	88
Tabela 27: Investimento em fundo de maneo	89
Tabela 28: Investimento em ativos fixos tangíveis e intangíveis.....	90
Tabela 29: Plano de financiamento	91
Tabela 30: Serviço da dívida do empréstimo bancário.....	91
Tabela 31: Depreciações e amortizações.....	92
Tabela 32: Demonstrações de origem e aplicação de fundos	93
Tabela 33: Demonstrações de resultados	94
Tabela 34: Balanços previsionais.....	95
Tabela 35: Ponto crítico	96
Tabela 36: Indicadores económicos e financeiros	96

Tabela 37: Avaliação da viabilidade do negócio na perspetiva do investidor	97
Tabela 37: Avaliação da viabilidade do negócio na perspetiva do projeto	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: TEA em Portugal	44
Gráfico 2: TEA vs taxa de desemprego	45
Gráfico 3: TEA nascente vs. TEA novos negócios.....	45
Gráfico 4: TEA masculino vs. feminino	46
Gráfico 5: Taxa de empreendedorismo internacional.....	47
Gráfico 6: Empresas do sub-CAE C	67
Gráfico 7: Plataforma de e-commerce	69
Gráfico 8: Recetividade do projeto	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Perspetiva do iceberg no processo de exportação.....	28
Figura 2: Decisão dos modos de entrada	30
Figura 3: Organigrama da empresa.....	62

INTRODUÇÃO

Apresentação e justificação da investigação

Em Portugal ainda poucas empresas produtoras se dedicam à venda de produtos *online* em virtude dos custos associados a tal atividade. De facto, para as pequenas e médias empresas (PME), os custos relativos à construção/manutenção de um *website* de comércio eletrónico, bem como toda a rede operacional acessória necessária a um bom desempenho, são ainda bastante elevados. Por outro lado, consomem recursos que as empresas habitualmente não dispõem, desencorajando a adoção de tal estratégia, desaconselhável mesmo nos atuais tempos de crise em que os recursos, designadamente os financeiros, escasseiam.

No entanto, é por demais evidente que, no mundo cada vez mais globalizado em que vivemos, o comércio eletrónico é sem margens de dúvidas a via mais económica de internacionalização das empresas.

De facto, com o advento da internet é possível a uma pequena empresa competir de igual para igual com grandes empresas na venda dos seus produtos, uma vez que os custos de internacionalização associados são marginais quando comparadas com as formas tradicionais de internacionalização.

Âmbito da investigação

Não obstante a conjuntura económica e financeira adversa, a Europa tornou-se já no maior mercado de comércio eletrónico no mundo, garante a *European Multi-Channel and Online Trade Association* (EMOTA), a qual aponta para uma estimativa de vendas de 246 mil milhões de euros em 2011, com um crescimento de 19%, face aos Estados Unidos da América (EUA), um número que supera pela primeira vez o volume de vendas registado neste país, estimado em 237 mil milhões de euros. No referido continente, em 2011, o comércio eletrónico detinha já uma quota de mercado de cerca de 5,1% no comércio de retalho, com cerca de 240 milhões de e-consumidores, que dispenderam em média mil euros/ano em aquisições através da internet. Da análise realizada, constatamos que o comércio eletrónico na Europa está numa fase de crescimento acentuado, ultrapassando mesmo os EUA que sempre foram um mercado de excelência e referência nesta área.

Em Portugal, segundo a Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa (ACEPI), através de um inquérito efetuado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011) pelo menos 10% dos portugueses efetuaram compras *online*. Ora, neste contexto, as empresas portuguesas que pretendam internacionalizar-se pela via do comércio *online*, têm uma perspetiva otimista na persecução deste objetivo.

Pelos elementos recolhidos, afigura-se-nos que o mercado europeu é um mercado em franco crescimento apesar de uma influência fortemente negativa causada pela crise. É um mercado com

elevado potencial, onde se deve apostar no direcionamento do investimento, com vista a alcançar desempenhos superiores.

Objetivos e questões da investigação

O objetivo fundamental da presente dissertação consubstancia-se em potencializar a internacionalização das PME portuguesas, contribuindo assim para o seu crescimento e permitindo-lhes “lutar” de forma eficiente num mercado global de igual para igual, elaborando-se para o efeito um plano de negócio concernente a um projeto empreendedor e inovador.

Com este plano pretendemos assim desenvolver um projeto de forma a criar uma empresa na área de serviços integrados, inovadora, que interaja a diversos níveis da cadeia de valor, acrescentando valor a cada um desses níveis, de modo a permitir um crescimento sólido e sustentado da empresa produtora, a montante.

A criação de uma oferta integrada e inovadora nesta área de serviços pretende dar um contributo claro no sentido de encontrar uma solução que venha impulsionar a internacionalização de PME, de um modo eficiente e eficaz, sem grande esforço a nível de dispêndio de recursos financeiros, fazendo com que possam prosperar e crescer de um modo sustentado, tornando-se concorrencialmente mais fortes a nível global.

Questões centrais a considerar:

1. Será possível a um empreendedor criar uma empresa com um conceito inovador, conjugando várias áreas, englobando marketing digital, logística e internet como canal de distribuição que potencialize a internacionalização das PME ao nível do segmento B2C?
2. Será a internet a melhor forma para esse efeito?
3. Será a economia de escala a razão aglutinadora para o sucesso destas?

Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se dividida em duas partes. A primeira parte, integrando quatro capítulos, está consagrada à revisão da literatura referente às temáticas eleitas para a construção da fundamentação teórica explicativa das questões formuladas. Começamos por rever a literatura existente sobre o empreendedorismo, sob várias perspetivas, abarcando conceitos e teorias respeitantes a empreendedorismo e internacionalização, tendo sempre como pano de fundo a compreensão da possibilidade do crescimento económico das empresas. Posteriormente, abordamos o *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, estudo determinante na mensuração das temáticas tratadas nesta dissertação, analisando a evolução do empreendedorismo em Portugal durante uma década, por acharmos relevante tentar perceber as características do nosso país face aos outros estudados no GEM, num período pautado pela turbulência e conturbação da economia mundial.

A segunda parte, desenvolve-se segundo nove capítulos, centrando-se no plano de negócios, ferramenta fundamental para qualquer tipo e nível de empreendedorismo, quer se trate de negócios nascentes, negócios novos ou mesmo negócios já estabelecidos. Começamos por uma breve revisão da literatura sobre este tema, desenvolvendo-se em seguida um plano de negócios real referente ao projeto anteriormente apresentado, com o objetivo de o concretizar no curto prazo, dando assim início à atividade de uma empresa prestadora de serviços abrangentes, inovadora no mercado europeu.

PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capítulo 1 - EMPREENDEDORISMO

1.1. Introdução

Vivemos na era do empreendedorismo, os empreendedores estão a mudar o mundo, fazendo-o evoluir económica e socialmente, aproximando os povos de todo o mundo (Dornelas, 2001).

Sendo certo que o termo “empreendedor” já existe desde o início do século XVI, provindo da palavra “entrepreneur”, Vérin (1982) refere que o significado que agora lhe é atribuído nasceu efetivamente no século XVII. Foi, no entanto, Jean Batiste Say, economista francês, que deu novo fôlego ao termo, no seu livro “Tratado de Economia Política” de 1803. A partir vários estudos foram sendo efetuados no âmbito do desenvolvimento económico e social, elevando assim a perceção da importância do empreendedorismo nessas dimensões (Dalmoro 2008).

O empreendedorismo é um assunto de eleição na discussão transversal a várias áreas disciplinares, fazendo com que especialistas de diferentes áreas discutam a evolução e o respetivo impacto em outras disciplinas relacionadas com empreendedorismo, tentando perceber o modo de interação interdisciplinar.

A relevância e atualidade do tema são por demais evidentes, explicando a atenção que vem sendo dada a este fenómeno ao longo dos últimos anos por parte das entidades governamentais, posicionando o empreendedorismo no centro da política económica e industrial. Nesse sentido vêm sendo adotadas políticas e medidas facilitadoras do empreendedorismo, pela reconhecida responsabilidade no incremento da recuperação e desenvolvimento das economias.

1.2. Conceitualização

Algumas das definições de empreendedorismo, abrangendo uma vasta amplitude concetual, que foram evoluindo ao longo dos tempos, de uma visão puramente economicista para uma visão comportamental.

Dalmoro (2008), parafraseando Drucker (2000), refere-se a J. B. Say dizendo que este definia empreendedor como sendo aquele que transferia recursos económicos de um setor menos produtivo para outro mais produtivo. Fillion (1999) apresenta a visão de empreendedorismo de Schumpeter sustentada na formação da riqueza, como sendo um processo de construção criativa, mantendo vivo o conceito capitalista, quer pelo desenvolvimento de novos produtos, quer inovando nas formas de os produzir, destruindo para construir de novo. Segundo Dalmoro (2008), prossegue reforçando que estes conceitos debruçam-se mais sobre a economia do que sobre as características dos empreendedores.

Já Filion (1991) define empreendedor como “*uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões*”, sendo que o papel dos empreendedores era visto nos modelos económicos clássicos como sendo apenas um *input* indivisível e não replicável (Yeung, 2002, citado por Samuel, Ernest e Awuah, 2013). Segundo este ponto de vista, algumas variáveis tradicionais de definição de empreendedor foram descobertas, como a necessidade de realização, a propensão para aceitar riscos e a assunção do controlo. O empreendedor é percebido como sendo alguém detentor de experiência, pensamento flexível, altas normas de conduta social, visão a longo prazo, olhar progressivo, autoresiliência e capacidade de decisão (Casson, 1990, citado por Samuel et al., 2013). Dornelas (2007) entende o empreendedor como uma pessoa que faz acontecer e que se antecipa aos factos, conseguindo com isso tem uma visão futura da organização.

No entender de Stiglitz e Driffill (2000) e Nijkamp (2003), os empreendedores tem sido caracterizados na literatura como aqueles que criam empresas, lançam novos produtos no mercado, ou desenvolvem novos processos de produção (Martinez, Mora e Vila, 2007). Segundo Aguilera (2001) o papel do empreendedor, como fator produtivo, tem vindo a granjear uma importância crescente na análise económica, principalmente nos estudos que o colocam como fator chave, motor do crescimento económico. No entanto, estes estudos teóricos caracterizam-se por uma grande falta de homogeneidade no conceito de ação empreendedora.

Para Chandra, Styles e Wilkinson (2009), as várias definições de empreendedorismo abordam, nomeadamente a criação de novas empresas (Low e MacMillan, 1988), o estudo das consequências da atuação dos empreendedores (Stevenson e Jarillo, 1990), o início de nova empreitada em mercados novos ou estabelecidos, com bens ou serviços novos ou existentes (Lumpkin e Dess, 1996) e o estudo da descoberta, avaliação e exploração de oportunidades (Shane e Venkataraman, 2000).

Para Moon e Perry (1997, citados por Samuel, Ernest e Awuah, 2013), qualquer pessoa pode tornar-se num empreendedor, desde que crie valor relevante numa área de negócio e que consiga estabelecer uma estratégia adequada. Yeung, (2002, citado por Samuel et al., 2013), afirma que este raciocínio é coerente com a argumentação schumpeteriana em que um empreendedor só se mantém como tal enquanto continuar a inovar.

Já para Hitt, Hoskisson e Ireland (2002) os empreendedores sentem as oportunidades antes dos outros e assumem riscos da incerteza de se estabelecerem novos mercados, desenvolver novos produtos ou formarem processos ou mecanismos de prestação de serviços inovadores.

Outros autores (eg. Schumpeter, 1934; Acs e Andretsch, 1988; Wennekers e Thurik 1999; Baumol 2002; Acs, Desai e Hessels, 2008) consideram o empreendedorismo como um importante mecanismo para o desenvolvimento económico através do emprego, inovação e bem-estar.

Segundo Filion (1999) o conceito de empreendedorismo nasceu das ciências económicas, considerando-se como pioneiros nesta área Cantillon (1755) e Say (1803-1839). Refere ainda que estes autores não estavam apenas interessados em economia mas também em empresas e o que isso envolvia desde a criação de novos empreendimentos passando pelo desenvolvimento e gestão

de negócios. Cantillon foi, segundo Schumpeter (1954) o primeiro a estabelecer uma precisa conceção da função empreendedora como um todo. Este autor prossegue referindo que para Cantillon e Say, os empreendedores eram pessoas que corriam riscos, apenas porque investiam o seu próprio dinheiro, ou seja, aproveitavam as oportunidades perspetivando lucros e assumindo os riscos associados. Say, ao distinguir o tipo de lucros entre empreendedores e capitalistas associou os empreendedores à inovação, vendo-os como agentes da mudança. (Schumpeter 1954, Fillion 1999).

Fillion (1999) considera Say como o pai do empreendedorismo em virtude de ser ele o primeiro a definir na moderna conceção do termo lançando os alicerces nessa área de estudo. No entanto, considera que foi Schumpeter (1928) que projetou o campo do empreendedorismo, associando-o de uma forma inequívoca à inovação *“A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito do negócio (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeito a novas combinações”*. Schumpeter, para além de associar os empreendedores à inovação também demonstrou, a importância daqueles na explicação do desenvolvimento económico (Fillion 1999). Os economistas estavam fundamentalmente interessados em compreender o papel do empreendedor enquanto motor do sistema económico.

Schumpeter é criticado por enfatizar o indivíduo em detrimento das instituições (Aldrich 2005), facto corroborado por Devine (2002) quando argumenta que Schumpeter utiliza as organizações apenas como veículo, considerando o empreendedor possuidor de qualidades excecionais, definindo-o ora como uma espécie de herói, ora como quase super-homem. No entanto, em defesa de Schumpeter, Martes (2010) refere que este se focaliza no empreendedor como um ser social ou coletivo, ou seja, não um único indivíduo isolado, mas como um ser social “típico”, caracterizado pela diferenciação das suas qualidades cognitivas, sofrendo resistências por parte de algumas instituições e ao mesmo tempo sendo apoiado por outras. Para Fillion (1999) uma das conclusões possíveis sobre as características dos empreendedores é que estes podem ser resumidos como o protótipo do ser social, uma vez que os humanos são o produto do ambiente em que vivem.

Um largo espectro de teorias coabita no campo do empreendedorismo, resultantes do estudo de investigadores de distintas áreas disciplinares, desde a económica à social, passando pela política, com objetivos e propósitos distintos (tabela 1), apresentando estes um crescente interesse e dedicação ao empreendedorismo, materializado nos estudos que contribuíram para um desenvolvimento acelerado na compreensão deste fenómeno (Ronen, 1983; Sexton e Bowman, 1987; Davidsson, 1989; Ferreira, Azevedo e Fernández, 2011).

Tabela 1: Principais teorias sobre empreendedorismo

Indicador	Kirzneniana	Schumpeteriana	Knightiniana	Leibensteiniana
Tema Principal	Processo de descoberta	Processo de inovação	Processo de sustentação de incerteza	Processo de redução de grau de ineficiência
Fundamento justificativo	Os mercados, por ineficiências de informação, mantem-se num eterno desequilíbrio (Hayek, 1945). Empreendedorismo como primordial fator processual da descoberta nos mercados, atuando como arbitragista (Kirzner, 1973, 1997).	A economia dinamizada pela criação de inovadores arranjos desequilibrantes O sonho, o sucesso e a criação, como fatores decisivos para a procura de novas combinações	Esforço empreendedor recompensado com o rendimento residual (lucro), a recompensa para a incerteza	Mundo composto por uma importante diversidade de fatores e produtos inespecificados Existência de uma variedade de funções de produção, com múltiplas opções técnicas implicando custos diferenciados que conduzem a ineficiências (Aguilera, 2001).
Conceitos relevantes / pesquisa para esta teoria	Empreendedorismo como primordial fator processual da descoberta nos mercados, atuando como arbitragista (Kirzner, 1973, 1997).	Criação de um novo quadro / relacionamentos para atingir os objetivos (Eckhardt e Shane, 2003) O empreendedorismo como nova entrada (Lumpkin e Dess, 1996)	Dificuldade de previsão de futuro num processo criativo em mercado inexistente, (Buchanan e Vanberg, 1991). Esforço empreendedor recompensado com o rendimento residual (lucro), a recompensa para a incerteza do risco suportada é calculável, mas a incerteza não é	Rutura com os fundamentos da economia neoclássica (Aguilera, 2001). Empreendedor como organizador da produção centrado na redução de ineficiências no seio da empresa Leibenstein (1978).

Fonte: Chandra, Styles e Wilkinson (2009)

Para Casson (1982) a ciência económica era a única que não possuía uma teoria definida sobre o empreendedorismo. O autor baseia-se em dois fatores para sustentar a sua afirmação: Por um lado, a assunção do pleno acesso a todo o tipo de informação necessária à tomada de decisões nos modelos da escola neoclássica da economia reduz drasticamente o papel de decisão do empreendedor. Por outro lado, a escola económica austríaca enfatiza em demasia o subjetivismo, defendendo que qualquer indivíduo que possua a informação necessária para prever determinado comportamento empreendedor se pode tornar num. (Youssef C., Ioanna M. 2005)

No que respeita aos fatores produtivos, Aguilera (2001) considera que as teorias económicas tradicionais erradamente baseiam-se basicamente no sistema de preços e mercados, pois desempenhando o empreendedor um papel crucial num sistema económico alicerçado na propriedade privada dos meios de produção deveria representar o eixo principal da análise microeconómica. Este autor entende não existir uma teoria do empreendedor suficientemente estruturada que possa fazer parte das ferramentas utilizadas na análise económica, apontando como um dos problemas dos analistas da função empreendedora reside na dificuldade de identificar quem é o empreendedor, uma vez que frequentemente esta atividade está sobreposta com a dos capitalistas, dos gestores assalariados e mesmo com a dos proprietários da terra.

Por outro lado, o predomínio na análise económica, do modelo de equilíbrio geral veio privilegiar o equilíbrio em detrimento do processo de mercado, fazendo com que o papel do empreendedor não tenha cabimento na teoria económica em virtude do uso excessivamente acentuado da instrumentalização matemática (Kirzner, 1973 citado por Aguilera, 2001).

No entendimento de Aguilera (2001) são três as causas que fazem com que o empreendedor seja esquecido na análise económica: 1) a difícil identificação deste agente, 2) o automatismo da análise matemática e 3) o uso de hipóteses simplicistas da teoria económica.

Já para Hamilton e Harper (1994) o aumento da importância da microeconomia moderna veio retirar o empreendedor da equação das teorias económicas, contrariando o pensamento de Schumpeter seguido até então. Os autores para alicerçar esta afirmação recorrem a Barreto: "The entrepreneuris shorthand for uncertainty, imperfect information, and the unknown. He operates in the shadowy world of intuition, ignorance, and disequilibrium. As a functional agent, he is completely outside the scope of modern orthodox economic analysis because entrepreneurial issues are irrelevant and, more important, inadmissible, in the deterministic, tightly interlocking theoretical environment that is modern microeconomic theory. The entrepreneur cannot be introduced into the modern theory of the firm because he directly clashes with consistency - this is a battle the entrepreneur has not won (Barreto, 1989, p. 137)".

Aguilera (2001) entende que, para Hamilton e Harper (1994), muito embora a figura do empreendedor não faça parte do lote de ferramentas utilizadas na análise económica, as suas ações foram sempre objeto de investigação por parte dos economistas, embora sem homogeneidade concetual nem centralidade funcional, podendo o seu estudo ser um bom ponto de partida para a perceção do papel do empreendedor na atividade económica. O autor afirma que Marshal (1890) aprofundou a análise da função empreendedora, elegendo o empreendedor como organizador da produção, centralizando na capacidade de direção, sem contudo considerar a tradição francesa nem a ideia de inovação, nem tão pouco a capacidade de criação de novas empresas.

Com o decurso do tempo assistiu-se a uma variação ideológica acerca do empreendedorismo. Para Fillion (1999) o empreendedorismo começou por ser interpretado pelos economistas como um elemento útil à compreensão do desenvolvimento. No entanto, este autor refere que esta corrente económica é limitada pela exigibilidade do recurso apenas a modelos quantificáveis, razão pela qual

os estudiosos do empreendedorismo sentiram necessidade de se voltarem para os comportamentalistas no sentido de aprofundarem o conhecimento do comportamento do empreendedor enquanto indivíduo, sendo que atualmente, quase todas as disciplinas das ciências humanas interagem no estudo do empreendedorismo.

Também Chandra et al. (2009), defendem a constatação de uma mudança de orientação na investigação sobre o empreendedorismo, distanciando-se da incidência nas características/traços de pessoas como forma de atuação (eg. McClelland, 1961; Brockhaus e Horowitz, 1986; Begley e Boyd, 1987; Gartner, 1988) e da visão económica e racionalista, alicerçados na informação, expectativas racionais e otimização (eg. Khilstrom e Laffont, 1979) para se centrar numa visão comportamental e de processos, baseado no estudo do entendimento do despoletamento da descoberta das oportunidades e da forma como são exploradas, quer por pessoas quer por empresas (eg. Shane, 2000; Shane e Venkataraman, 2000; Eckhardt e Shane, 2003).

No entanto, Martes (2010) concluiu que quando considerado o empreendedorismo baseado no pioneirismo e inovação, as formulações teóricas recentes falham onde Schumpeter obtém sucesso, mormente na explicação das mudanças radicais, devido ao facto de se apoiarem nas teorias weberianas.

Segundo Fillion (1998), em empreendedorismo podemos assim distinguir duas correntes:

1. Os economistas que fazem associação dos empreendedores com a inovação: a explicação de Baumol (1993) parece ser a mais plausível, defendendo estas duas categorias de empreendedores: os organizadores de negócios (Say, Knight e Kirzner) e os inovadores (Schumpeter e Fillion).
2. Os comportamentalistas que focam o empreendedorismo nos aspetos criativo e intuitivo: são, essencialmente, compostos por psicólogos, psicanalistas, sociólogos, bem como outros especialistas do estudo do comportamento humano.

Weber (1930) foi um dos primeiros comportamentalistas a interessar-se pelos empreendedores, para ele o comportamento empreendedor era baseado fundamentalmente no sistema de valores, sendo os empreendedores considerados inovadores, independentes, em que a sua capacidade de liderança nos negócios lhes reconhecia autoridade formal Fillion (1999).

Na tabela seguinte encontram-se reunidas as características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.

Tabela 2: Características dos empreendedores

Dimensão	Caraterísticas	Resultado
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Adaptado de Filion (1999).

Sociologicamente, Yeung (2002, citado por Samuel et al., 2013), afirma que o empreendedorismo deste ponto de vista foi iniciado por Weber (1904-1992), com a sua teoria sobre a origem do espírito empreendedor como uma conta cultural do individualismo e da ética protestante, referindo este autor que os estudos sociológicos de empreendedorismo são particularmente proeminentes na área do empreendedorismo étnico. A visão sociológica, abarca dois modelos de empreendedor (Yeung, 2002):

- a) O modelo de desajuste, que explica a razão pela qual os imigrantes são propensos a iniciar os seus próprios negócios e incapazes de se integrar no mercado de trabalho das economias que os acolhem.
- b) O modelo de desvantagem culpabiliza as estruturas económicas das economias de acolhimento e mostra como esses desvios sistemáticos forçam determinados grupos étnicos a se aventurar em negócios próprios

Casson (1982, citado por Aguilera, 2001) define quatro linhas de pensamento aceites na teoria empreendedora:

- i) O empreendedor como agente que prevê o futuro em condições de incerteza (Knight, 1921).
- ii) A teoria do empreendedor inovador schumpeteriano (Schumpeter, 1912, 1947).
- iii) Entendimento do empreendedor como agente embrenhado no processo de mercado e sujeito às oportunidades (Kirzner, 1973).

- iv) Empreendedor como organizador da produção centrado na redução de ineficiências no seio da empresa (Leibenstein, 1978).

A teoria sobre o empreendedorismo mais marcante no campo da análise económica, essencialmente pela explicação dos ciclos económicos e o seu desenvolvimento, no entender de Aguilera (2001) pertence a Schumpeter, que justifica que a mudança económica perturbadora é causada pela inovação ao diferenciar invenção de inovação, entendendo ser esta a essência do empreendedor. Schumpeter concebe o empreendedor como possuindo competências como a criatividade, a inovação e o dinamismo, sendo, por isso mesmo, um permanente destrutor do equilíbrio, levando a que exista uma forte ligação destas ações ao progresso do capitalismo, sendo essas inovações as causas mais relevantes do desenvolvimento económico (Aguilera, 2001).

Hamilton e Harper (1994) defendem que Kirzner (1973) assenta a teoria de empreendedorismo na capacidade do empreendedor perceber as distorções do mercado, que é alicerçado em informações incompletas, como oportunidade de modo a obter lucro. Os autores, no entanto referem que para Loasby (1982) o modelo de Kirzner enferma de uma grande debilidade pois apenas funciona no período em que o desequilíbrio de mercado é latente pelo aproveitamento das diferenças de informação, uma vez que, por ação dos empreendedores, o mercado tende novamente para o equilíbrio. Contrariando Kirzner, Leibenstein construiu a sua teoria sobre empreendedorismo, rompendo com as premissas básicas do pensamento económico neoclássico. Baseado em modelos estáticos, em informação perfeita e na racionalidade dos agentes, permitindo atingir a máxima eficiência do sistema produtivo. Ele entende que sendo o mundo composto por uma importante diversidade de fatores e produtos inespecificados, deve-se considerar a existência de uma variedade de funções de produção, com múltiplas opções técnicas implicando custos diferenciados que conduzem a ineficiências. O papel do empreendedor é precisamente reduzir o grau de ineficiência da empresa (Aguilera, 2001).

Barros e Pereira (2008), referem que embora não sendo mencionado na maioria dos modelos económicos, o empreendedorismo encontra-se fortemente ligado ao progresso económico, sendo que Schumpeter (1911) defende que são os empreendedores que impulsionam o crescimento económico, pelas inovações que lançam no mercado, revolucionando os produtos e tecnologias existentes. Segundo estes autores, Schumpeter (1984) argumenta que a teoria capitalista difere da realidade capitalista, devido à diferença do conceito de concorrência. Não é a concorrência de preços que conta, mas sim a concorrência que é praticada pela inovação de mercadorias, fontes de oferta, tipos de organização, afirmando que a construção teórica não deveria desprezar este elemento essencial. Prosseguem referindo que Barros e Pereira (2008) sustentam que a teoria económica neoclássica não levou em consideração os argumentos de Schumpeter, em virtude de, segundo Kirzner (1994), se ter adotado o paradigma do equilíbrio, dizendo que a teoria neoclássica em equilíbrio não tem lugar para os empreendedores, uma vez que em equilíbrio não há espaço para o lucro puro.

Contrariando Casson (1982) ao não considerar a teoria de Leibenstein (1978), Chandra et al. (2009) entendem que foi a partir do contributo de três pensadores contrastantes na área económica, que

se construíram as mais importantes teorias sobre empreendedorismo, defendendo três pontos de vista diferentes do mesmo processo basilar: Israel Kirzner; Joseph Schumpeter; e Frank Knight. Afirmam que para Kirzner (1973, 1979, 1997), o empreendedorismo é entendido como um gerador constante de equilíbrios/desequilíbrios dos mercados. Assim, o empreendedorismo é um fator primordial no processo de descoberta nos mercados, atuando como árbitro. Também neste âmbito Hayek (1945, citado por Chandra et al., 2009), defende que os mercados, por inerência de ineficiências causadas por deficitária informação, mantem-se num eterno desequilíbrio.

A exploração da descoberta da oportunidade pelos empreendedores provoca desequilíbrios de mercado considerando, por outro lado, que o equilíbrio de mercado ocorre através da atração dos imitadores às oportunidades exploradas (desequilibradoras), gerando concorrência e repondo gradualmente as margens de lucro a níveis normais (Shane e Venkataraman, 2000). No entender destes autores, a focalização da vigilância na descoberta empreendedora, bem como da função do conhecimento, nas vertentes da aprendizagem, desenvolvimento e propagação, nos processos de mercado, foram as contribuições mais relevantes de Kirzner.

O empreendedorismo, na concepção de Schumpeter, é tido como sistema desequilibrador, com o intuito de introduzir a mudança nos mercados pela inovação (Chandra et al., 2009). Estes autores consideram que por contraposição às duas teorias anteriores, a visão de Knight encara o empreendedorismo como um processo de constante incerteza, diferenciando a noção de risco da noção de incerteza, pela possibilidade de apenas a primeira poder ser determinada, onde a iniciativa empreendedora é premiada com lucro, consequência da aceitação de suportar a incerteza. Segundo os autores referidos, Buchanan e Vanberg (1991) entendem que este ponto de vista enquadra-se na comparação do empreendedorismo enquanto processo criativo num mercado existente por contraposição a um inexistente e por via disso mais difícil de conjecturar a sua evolução.

1.3. Empreendedorismo e crescimento económico

Barros e Pereira (2008) referem que para Wennekens e Thurik (1999) o peso do empreendedorismo no crescimento económico tem por base a referência teórica de Schumpeter e a teoria do crescimento endógeno. Estes autores afirmam também que Thurik, Wennekens e Uhlaner (2002) reclamam que o chamado regime de Schumpeter (marco I) é caracterizado principalmente pelo processo de destruição criativa, que sustenta que o empreendedor pela inovação criada torna arcaicos os produtos e tecnologias existentes. Já no designado regime de Schumpeter (marco II) defende que é caracterizado principalmente pelo processo de acumulação criativa do empreendedor, que sustenta que só as grandes empresas, com capacidade de efetuar fortes investimentos em I&D conseguem promover inovações.

Lucas (1988, citado por Barros e Pereira, 2008) afirma que o papel do capital humano e da inovação, no que toca à determinação do crescimento económico é enfatizado na teoria do crescimento endógeno, embora não especifique o papel do empreendedor. Eles defendem que no

sentido de o fazer, Audretsch, Keilbach e Lehmann (2006), formalizaram uma teoria do empreendedorismo pelo extravasamento do conhecimento, que sustenta que as novas ideias e conhecimentos encontrados nos laboratórios de grandes empresas ou universidades, mas que não são aproveitados por elas, criam oportunidades empreendedoras. Deste modo, o investimento em conhecimento não aproveitado pelas empresas estabelecidas gera o empreendedorismo como uma resposta endógena (Barros e Pereira, 2008).

1.3.1. Intencionalidade empreendedora

A intencionalidade do empreendedorismo tem sido estudada por várias áreas, incluindo a económica e a social, as quais consideram importante no desenvolvimento de qualquer economia (Samuel et al., 2013). Estes autores consideram a existência de vários fatores que influenciam a intenção do empreendedorismo, tais como educação, treino, traços de personalidade, viabilidade percebida, género, religião, idade, cultura, etnia, etc., defendendo de várias teorias de intencionalidade empreendedora, nomeadamente a teoria da autoeficácia e aprendizagem social (Bandura, 1986, 1997), a teoria do planeamento comportamental (Azjen, 1987, 1991), o modelo da intencionalidade das situações empreendedoras (Shapero e Sokol, 1982) e a teoria de Reitan (1996), baseada na combinação dos modelos de Azjen e Shapero.

1.3.2. Dimensões de decisão

Miller (1983, citado por Ferreira, Azevedo e Fernandez, 2011) defende como dimensões fundamentais que identificam a iniciativa de uma empresa empreendedora a inovação; a assunção de riscos e a pro-atividade. Ou seja, uma empresa empreendedora vence os concorrentes porque ativamente introduz inovações de produtos/mercados, promovendo ações arrojadas (Ferreira et al., 2011). No entendimento destes autores, estas três dimensões fazem parte de um conjunto mais alargado, num total de onze, que constituem o processo de decisão estratégica, anteriormente referidas por Miller e Friesen (1982), pelo que consideram que Miller (1983) idealiza o empreendedorismo tendo como base uma abordagem estratégica. Assim, esta definição de estratégia empresarial foca-se essencialmente no processo empreendedor e não no próprio empreendedor (Wiklund, 1998; Davidsson e Delmar, 1999; Ferreira et al., 2011),

1.3.3. Educação empreendedora

Akola e Heinonen (2006) baseiam-se em vários autores (eg. Hisrich e O'Kinneide, 1986; Wennekers e Thurik, 1999; Bruyat e Julien, 2001; Henry, Hill e Leitch, 2003) para afirmar que o empreendedorismo é percebido como uma alavanca essencial para o crescimento económico, a inovação e a diminuição do desemprego. Segundo os autores Matlay, (2005) defende que a educação empreendedora potencia o empreendedorismo, necessário para fazer face aos cada vez mais exigentes desafios atuais.

Fillion (1991) idealizou um sistema de aprendizagem de empreendedorismo tendo por base uma visão na qual o fator primordial se consubstancia na criação e desenvolvimento de um sistema de relacionamentos do empreendedor. Por outro lado, este autor refere que outros três fatores condicionam fortemente a visão do empreendedor: a liderança, a energia e a percepção individual da realidade. Neste contexto, define empreendedor como um indivíduo que idealiza, desenvolve e concretiza visões. Ele entende que um empreendedor por norma é solitário e trabalha sozinho, afirmando que a experiência de vida profissional “multifacetada” com experiências várias que permitem ao empreendedor aprender o necessário para saber criar a sua própria empresa, sendo a percepção que este tem da realidade que vai sustentar todo o desenvolvimento processual da sua visão. Reforçando esta ideia Corbertt (2005) sustenta que devido às características intrínsecas de cada indivíduo relativamente a competências de aprendizagem e de socialização, a aprendizagem empreendedora é individualizada (Akola e Heinonen, 2006). Fillion (1991) afirma, no entanto, que quer no desenvolvimento, quer na sua divulgação, o empreendedor necessita de possuir capacidades de articulação bem como de comunicação, de forma a conseguir convencer os outros, conquistando-os, dos benefícios da sua visão. A concretização desta visão é muito importante para que cultive paralela e simultaneamente um sistema eficaz de relacionamentos, defendendo que quanto maior a visão e a rede de relações conseguida, maior probabilidade terá de se tornar num empreendedor estratega de uma empresa grande, de um grande negócio, ou seja, um verdadeiro “sonhador cortesão”.

Alguns autores (eg. Drucker, 1994; Bygrave e Zacharakis (2004); Timmons e Spinelli, 2004; Samuel et al., 2013) afirmam que a educação do empreendedorismo deverá criar várias capacidades, nomeadamente flexibilidade de pensamento, imaginação, criatividade, e a arte de ver a oportunidade nas mudanças que surgem.

Quanto às áreas abrangentes, Akola e Heinonen (2006) sustentando-se em (Jack e Anderson, 1999; Rae, 2004) defendem que o ensino do empreendedorismo abarca áreas tão dispares como artes (envolvendo pensamento criativo e inovador) e ciências (envolvendo negócios e sua gestão).

Antwi, Amofah, Koffuor, e Yakubu, (2012) realizaram um estudo no Gana, em que uma esmagadora maioria (91%) dos entrevistados eram da opinião de que o empreendedorismo deveria ser desenvolvido através do ensino escolar, sendo que destes 61% tinham esta disciplina nas suas escolas. Este estudo também revelou não haver diferença nas intenções empreendedoras entre alunos que pertenciam a famílias com ou sem negócios, nem no género (Samuel et al., 2013). Martinez, Mora e Vila, (2007) defendem que durante a sua experiência educacional o empreendedorismo pode ser incentivado ou desestimulando.

1.3.4. Oportunidade empreendedora

Alguns autores (eg. Gartner, 1990; Ucbasaran, Westhead e Wright, 2001; Chandra et al., 2009) afirmam que o consenso em torno da definição de empreendedorismo é inexistente. No entanto, referem que segundo Shane e Venkataraman (2000) e Eckhardt e Shane (2003) um tema

específico emergiu como sendo fulcral no processo: o conceito de oportunidade. Estes autores defendem que este conceito ainda padece de uma parca percepção quanto à forma como é reconhecido, analisado e explorado pelos empreendedores ou por terceiros.

Lumpkin e Dess (1996) sugerem que a oportunidade pode, ou não, ser empreendedora dependendo da sua génese, ou seja, se esta resultar da aplicação de estratégias de gestão que tenham subjacentes a manipulação de preços, publicidade ou redução de custos, não é considerada empreendedora. Por outro lado, se a oportunidade advir no sentido do desenvolvimento de uma nova empreitada (Low e MacMillan, 1988; Gartner, 1990), se ocorrer para conceber um novo produto ou marca ou para penetrar em novos mercados internacionais (Davidsson, 2004), então é empreendedora.

1.3.5. Atividade empreendedora

Martinez et al. (2007) afirmam que no entender de Folster (2000), existe na nova economia consensualidade quanto à progressiva relevância dos empreendedores na criação de postos de trabalho. No entanto, consideram existir insuficientes estudos sobre a atividade empreendedora (AE).

Na literatura referente a AE ressalta um assunto comum que reside na percepção dos fatores relevantes da decisão de um indivíduo em tornar-se empreendedor (Martinez et al., 2007). As evidências demonstram que estes são basicamente os mesmos, consubstanciando-se na idade, género, passado profissional, experiência de trabalho e perfil educacional e psicológico (Storey, 1994; Reynolds, 1997; Stewart, Watson, Carland e Carland, 1998; Delmar e Davidsson, 2000).

AOCDE (2005) reconhece a complexidade da mensuração da AE, afirmando que, apesar de díspares, o conceito de empreendedorismo é frequentemente confundido com o de autoemprego, sendo este um termo aplicado numa pluralidade de atuações na atividade económica, abrangendo um vasto leque de situações, desde uma questão de sobrevivência até à realização da aspiração de ser patrão de si mesmo, demonstrando uma inspiração empreendedora (OCDE, 2006, citada por Martinez et al., 2007). A Comissão Europeia (CE), por seu lado, incentiva a AE ao referir-se à necessidade de incrementar o quórum empreendedor como forma de aumentar o espectro de empresas competitivas na Europa (Comissão Europeia, 2000).

Autio (2007, citado por Acs, Desai e Hessels, 2008), relativamente às implicações da atividade empreendedora, afirmam que segundo o enquadramento institucional bem como o grau de progresso económico de um país são elementos bastante relevantes na vitalidade da atividade empreendedora, observando-se entre países disparidades apreciáveis na orientação deste tipo de atividade. Acs, Desai e Hessels (2008) referem que já Audretsch et al. (2006), para comprovar que níveis mais elevados de crescimento económico são resultantes de maior atividade empreendedora, efetuaram um estudo empírico em 327 condados alemães, que veio corroborar a teoria por eles formulada, ou seja, que o empreendedorismo é fundamental na explicação do

desempenho económico regional, sendo que, nas regiões onde o empreendedorismo é mais elevado o produto interno bruto bem como a sua variação é maior.

Numa outra perspetiva, para comprovar que a importância do empreendedorismo se altera consoante o grau de desenvolvimento do país, Aghion e Howitt (2005) desenvolveram e testaram um modelo schumpeteriano, tendo constatado empiricamente que a entrada do empreendedorismo tem efeitos mais positivos nos países mais desenvolvidos do que nos países menos avançados tecnologicamente. Por outro lado, Barros e Pereira (2008) referem-se a um estudo empírico efetuado por Stel, Carree e Thurik (2005), com elementos relativos a 36 países, o qual revelou que a atividade empreendedora tem efeitos contraditórios sobre o crescimento económico quando perante em países pobres ou ricos, ou seja, observaram um efeito positivo em países ricos e um efeito negativo em países pobres.

Bengelsdijk e Noorderhaven (2005), num estudo sobre as características de AE, consideram a noção de autoemprego mais abrangente do que a do empreendedor. Empiricamente torna-se deveras relevante tomar em consideração estes aspetos, uma vez que muitos estudos não distinguem empreendedores de profissionais liberais e trabalhadores por conta própria, mas que dependem de diretrizes de terceiros (Martinez et al., 2007). Estes autores afirmam que Luthje e Franke (2003) consideram que os valores mais comuns entre os que se formam para os novos mercados de trabalho estão interligados aos dos trabalhadores independentes, tais como independência, desafio e autorrealização.

Vários autores (eg. Delmar e Davidsson, 2000; Blanchflower, Oswald e Stutzer, 2001; Colombo e Desmastro, 2001; Smallbone e Welter, 2001; Arenius e Minniti, 2005; Martinez et al., 2007) efetuaram e analisaram estudos transversalmente culturais levados a cabo na tentativa de caracterizar empreendedores latentes e nascentes, no que diz respeito às motivações para se tornar num empregado por conta própria. Os estudos empíricos levados a cabo por Muller e Thomas (2000) e por Bengelsdijk e Noordehaven (2005), no que concerne à pesquisa de características empreendedoras, concluem que o conceito de empreendedor tem uma balização nebulosa visto que assenta na dificuldade empírica para diferenciar os empreendedores do resto dos indivíduos.

1.4. Orientação empreendedora

Chandra et al. (2009) referem que Knight (1997) e Lumpkin e Dess (1996, 2001) identificaram cinco dimensões de orientação empreendedora (OE): autonomia, capacidade de inovação, assunção de riscos, pro-atividade e agressividade competitiva. Assumem ainda a defesa de que o reconhecimento de oportunidades é influenciado por estas cinco dimensões de variadas formas e que o reconhecimento de oportunidade nos mercados internacionais é conduzido por três dessas dimensões, a saber: inovação, autonomia e pro-atividade, sendo que as outras duas dimensões interferem com a vontade e a capacidade de explorar, e não de reconhecer, novas oportunidades. Alguns autores consideram de grande importância a dimensão da estratégia (Mintzberg, 1973;

Miller e Friesen 1984; Miller 1987; Lumpkin e Dess 1996; Ferreira et al., 2011), considerando, para além disso, que a OE tem um grande impacto no crescimento económico.

Ferreira et al. (2011) afirmam que vários autores (eg. Mintzberg, 1973; Miller e Friesen, 1984; Lumpkin e Dess, 1986; Miller, 1987) concluíram, como corolário dos seus estudos, que no que tange ao crescimento das empresas empreendedoras, é muito relevante, por um lado, a dimensão da estratégia e, por outro, a orientação empreendedora. Os autores inicialmente referidos advogam que Miller e Friesen (1983) entendem que as empresas para se manterem empreendedoras devem inovar, continua e arrojadamente, logo com um grau considerável de risco nas suas estratégias de produto/mercado.

Dimensões da orientação empreendedora

Davidsson, Delmar e Wiklund (2002) defendem que quando se afirma que o empreendedorismo se resume à fundação de uma nova empresa se está a delimitar o respetivo conceito, pela não consideração das definições contemporâneas, devendo, portanto, os investigadores encarar o crescimento de uma empresa como parte integrante do processo empreendedor.

Segundo Ferreira et al. (2011) o estudo do crescimento de uma empresa assume-se cada vez mais como essencial na área da pesquisa estratégia empresarial, pois é praticamente inimaginável que uma pequena empresa consiga ter relevância no mercado sem crescer. Garnsey, Stam e Heffernan (2006) referem a existência de vantagens no crescimento logo de início das empresas a nível interno, através do efeito de aprendizagem, e externo, pelo posicionamento de mercado. Assim, o comportamento empreendedor pode ser avaliado pela velocidade de crescimento das pequenas empresas (Davidsson, 1989; Green e Brown, 1997; Ferreira et al., 2011). Estes últimos sustentam que Miller (1983) desenvolveu um instrumento de medição para capturar as dimensões da OE na pesquisa empírica que influenciou pesquisas subsequentes, considerando que este instrumento, muito embora não reúna grande consenso, nem quanto às designações, nem quanto aos tipos de dimensão a medir (Wiklund, 1998; Naldi, Nordqvist, Sjöberg e Wiklund (2007) não deixa de ser exequível na medição dos fatores principais da OE.

O grau de incentivo à mudança através de novas ideias, experimentação e criatividade, por forma a criar algo advém da capacidade de inovação (Miller e Friesen, 1982). A assunção de riscos assume-se como uma forma polémica de medição do grau de predisposição de assumir o risco (Lumpkin e Dess, 1996). A pro-atividade é vista como a capacidade de antecipação relativamente aos seus concorrentes, através de variadas ações, antevendo futuras mudanças na procura, por forma sedimentar a sua posição no mercado (Miller, 1983); Covin e Slevin, 1989); Lumpkin e Dess, 1996) Ferreira et al. (2011) fundamentam que, na opinião destes autores, Covin e Slevin (1991) partilham da opinião de Miller (1983), uma vez que estes entendem que também as organizações têm condutas empreendedoras. Embora sejam da mesma opinião quanto às três dimensões consideradas proeminentes do empreendedorismo, definem este tipo de comportamento como “postura empreendedora”.

Como resultado do seu trabalho empírico sobre OE, enquanto recurso intangível, Ferreira et al. (2011), concluem que esta é de facto uma relevante dimensão da *Resource Based View* (RBV) na determinação do crescimento das pequenas empresas, resumindo três fatores como influenciadores preponderantes do crescimento das pequenas empresas: as empresas que estrategicamente se assumem como orientadas para o empreendedorismo têm um intenso crescimento, o crescimento da empresa depende sobremaneira dos recursos do empreendedor, da empresa, bem como da rede relacional do empreendedor e quanto mais jovem a empresa, maior a tendência de crescer mais rapidamente.

1.5. Empreendedorismo internacional

1.5.1. Conceitualização

Embora existindo um empenho cada vez mais relevante no estudo deste assunto, Knight, Riap e Riap (2005) consideram que estamos perante uma área com contornos pouco precisos e entendidos.

João, Monteiro, Dias e Bastos (2010) referem que McDougall e Oviatt (2000) consideram que as bases para a compreensão do empreendedorismo internacional foram criadas nos finais dos anos 80 do século passado, dado os estudos até então incidiam apenas sobre as empresas que nasciam já globais.

Zahra e George (2002) afirmam que para alguns autores (eg. Brush, 1993, 1995; Hisrich, Honig-Haftel, McDougall e Oviatt, 1995; Hitt e Bartkus, 1997) o galopante interesse pelo empreendedorismo advém como consequência da globalização, apesar de considerarem que a própria temática relativa ao empreendedorismo internacional não está bem delineada, gerando alguma incúria em assuntos relevantes, nomeadamente no que diz respeito à divisão do empreendedorismo internacional entre as atividades internacionais de novos empreendimentos e as empresas já estabelecidas. Referem que Hisrich, Oviatt e McDougall (1994) e McDougall e Oviatt (2000) defendem que os estudos teóricos sobre o empreendedorismo internacional têm estado intimamente ligados com os estudos sobre os negócios internacionais (NI). Estes autores defendem também que esta inclusão pode favorecer a compreensão do enquadramento dos fatores do empreendedorismo internacional tais como a sua dimensão, causas e consequências, considerando importante o estudo do empreendedorismo internacional nas empresas já estabelecidas, uma vez que possuem diferentes características.

Segundo Chandra et al. (2009), com o recente aparecimento exponencial de casos de intenso sucesso de empresas nos mercados internacionais, vários autores procuraram identifica-las, conseguindo distribuí-las por um largo espectro, indo desde empresas de crescimento rápido (Business Week, 2004), passando pelas *Born Globals* (Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997; Oviatt e McDougall, 2005), PME internacionais (Knight, 2000), empreendedores globais virtuais (EGIV) (Katz, Safranski, e Khan (2003) e os exportadores acidentais (Estilos e Harcourt, 2001). Ora, este tipo de sucesso, desenquadrado das tradicionais teorias de internacionalização,

suscitou várias questões, levando os investigadores a procurar formas alternativas de explicação (Coviello e McAuley, 1999; Rialp e Rialp, 2001; Estilos e Seymour, 2006; Chandra et al., 2009). Uma dessas questões centrais resulta da forma como as empresas lidam com o processo de reconhecimento de oportunidade nos mercados internacionais, ou seja, como e de que forma as pessoas e empresas descobrem oportunidades para entrar pela primeira vez em mercados internacionais, ou em mercados internacionais diferentes daqueles em que já atuam, e qual a razão e como tomam a decisão de explorá-los (Chandra et al., 2009).

Para McDougall (1989) o empreendedorismo internacional consiste no desenvolvimento de novos empreendimentos internacionais ou *start-up* se dá desde o nascimento da empresa. Zahra (1993) define empreendedorismo internacional como um estudo comportamental sobre o risco e suas consequências pela entrada de uma empresa em mercados internacionais. Giamartino, McDougall e Bird (1993), entendem que sendo o foro do empreendedorismo distribuído por um extenso painel, o âmbito do empreendedorismo internacional deveria ser expandido, como tal Wright e Ricks (1994), sendo o tema do empreendedorismo um assunto emergente, propõem a existência de uma interligação relacional entre as empresas e os ambientes em que atuam. McDougall e Oviatt (1996) defendem que o empreendedorismo internacional existe nas empresas que efetivam novos e inovadores negócios noutros países. Posteriormente, McDougall e Oviatt (2000, citados por João et al., 2010), definiram empreendedorismo internacional como a interação da inovação, pro-atividade e aversão ao risco concebidos no sentido de obter criação de valor para a empresa que atravessa fronteiras. No entanto, Zahra e George (2002) referem que os autores entendem que as características como o tamanho e da idade da empresa são definidoras para este efeito.

João et al. (2010), por seu turno, também aludem a outros tantos estudiosos que idealizam o empreendedorismo por vários pontos de vista, entendendo que para McDougall, Shane e Oviatt (1994) está-se perante empreendedorismo internacional quando, desde a sua fundação, uma empresa consegue uma relevante vantagem competitiva tanto na utilização de recursos como na comercialização dos seus produtos noutros países, afirmando ainda que segundo Yeung (2002) percebe-se a existência de empreendedorismo internacional quando os recursos, as estratégias e habilidades são controlados pelo empreendedor no sentido de criar e explorar oportunidades noutros países.

1.5.2. Perfis de empreendedorismo internacional

Os empreendedores internacionais se dividem em função de três perfis de executores de estratégia internacional Andersson (2000, citado por João et al., 2010):

1. Empreendedores técnicos: dedicam-se ao desenvolvimento de tecnologias inovadoras que permitam criar novos produtos, métodos de produção ou mesmo novos tipos de fontes de fornecimento. Neste caso a internacionalização é despoletada por interesse alheio ao empreendedor, ou seja, a pedido de empresas de outros países, adotando uma estratégia

assente na procura internacional. Este tipo de empreendedores insere-se, essencialmente, em mercados emergentes ou em crescimento.

2. Empreendedores de marketing: incidem os seus esforços na descoberta de novos mercados, aplicando métodos inovadores de marketing, procurando fazer realçar a existência de necessidades latentes, sendo que a relevância do produto em si mesmo pode ser excedida, pela promoção da percepção do valor da marca. A internacionalização é forçada por este tipo de empreendedores, necessitando de elevados recursos, no sentido de conseguir uma célere penetração em mercados em crescimento ou emergentes. A seleção de mercados a intervir, normalmente, é realizada tendo em consideração tanto racionalidade como emotividade, uma vez que as preferências e as redes relacionais são fatores influenciadores, escolhendo uma estratégia essencialmente baseada na oferta internacional.
3. Empreendedores estruturais: a atuação destes desenvolve-se em torno de novas organizações, ao nível corporativo, a partir, por norma, de indústrias maduras, reestruturando empresas e indústrias desenvolvendo novas ideias de negócios. Assim, a internacionalização não deve ser entendida isoladamente mas como parte da estratégia geral da empresa. Neste tipo de indústrias, geralmente internacionalizadas, a importância destes empreendedores é relevante, elegendo as aquisições e fusões como forma de manipular a capacidade das empresas, baseando-se numa estratégia internacional de reestruturação da indústria.

Empreendedores com os perfis supra contribuem para a internacionalização constituem a condição mais relevante, dependendo das suas visões a decisão e escolha do método de entrada.

1.6. Importância do reconhecimento de oportunidades

Chandra et al. (2009), referindo-se a vários autores, entendem que duas escolas de pensamento sobressaem na forma de como as oportunidades são reconhecidas: pesquisa *versus* descoberta. A primeira sustenta que as oportunidades são descobertas através de um processo de procura intencional, racional e sistemática (Herron e Sapienza 1992, Drucker 1998), como no caso de investigação científica laboratorial em que se procura algo para resolver um determinado e específico problema. O investigador tem a consciência de que a pesquisa busca parte de informação desconhecida (Kirzner, 1997). A segunda defende que as oportunidades são desconhecidas até serem descobertas, não sendo possível, por isso, procurar intencionalmente alguma coisa que se desconhece a sua existência (Kaish e Gilad 1991; Kirzner, 1997). As condições propiciadoras para a percepção de oportunidades são aqui realçadas, nomeadamente posse de competências significativas, conhecimentos precedentes, o estado de alerta, para além das redes de contatos e relacionais facilitadoras do processo de descoberta (Kirzner, 1973, 1979, 1997).

A importância da motivação do indivíduo ou organização no impulsionamento de todo o processo de reconhecimento de oportunidade deve ser destacado (Chandra et al., 2009). No entender de Shane e Venkataraman (2000) os atributos cognitivos são importantes visto que o reconhecimento de

oportunidades surge da capacidade de efetuar múltiplas associações e conjunções de conhecimentos e ideias existentes, levando à criação de novos meios de relacionamento. Estes autores defendem a identificação, na literatura, de três motores principais no processo de reconhecimento de oportunidades: o conhecimento prévio, a estrutura de rede e a orientação de uma empresa empreendedora.

Chandra et al. (2009) consideram o reconhecimento de oportunidade como o fator que despoleta verdadeiramente o início do processo de internacionalização, pelo que deveria ser alvo de uma investigação mais persistente do que aquela que tem sido efetuada até ao momento. Para estes autores, os estudos empíricos na área da internacionalização tem negligenciado o processo de reconhecimento de oportunidades, tal é corroborado por alguns autores (eg. Shane, 2000; Arenius e Clercq, 2005; Lumpkin e Lichtenstein, 2005), defendendo estes que as pesquisas de estudo sobre reconhecimento de oportunidades têm recaído sobretudo na área do empreendedorismo num contexto doméstico.

Capítulo 2 - INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1. Introdução

Hemal e Hilal (2001, 2003) referem que os primeiros estudos sobre internacionalização foram iniciados na década de 60 do século XX devido à autonomização do conceito relativamente ao ponto de vista económico. Afirmam que a doutrina sobre a empresa se emancipou do campo estritamente económico para ser analisada autonomamente por outros autores (Aharoni, 1966; Penrose, 1995, De Cyert e March, 1998). Segundo estes os estudos desenvolvidos sobre o processo de internacionalização passaram a englobar a teoria do comportamento organizacional, tornando o estudo abrangente e transversal seguindo uma linha de pensamento transmitido pela escola de Uppsala, adiante abordado.

Dalmoro (2008) alude a Goulart (1996) afirmando que as atividades de uma empresa nas interações estabelecidas com outros países diferentes passaram a serem vistas como um processo crescente e continuado, encarando assim o processo de internacionalização como sendo constantemente evolutivo no envolvimento da empresa nas relações empresariais com as suas congéneres de outros países. Para além disso, definem o processo de internacionalização como sendo tripartido, compreendendo envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido. Por outro lado, Mações e Dias (2001) entendem que a internacionalização não é mais do que uma decisão estratégica sobre os produtos e mercados internacionais escolhidos, bem como a forma como acedê-los e neles se manter, representando a atuação dos empreendedores um substancial impulsionamento da internacionalização (Macedo 2010).

No âmbito internacional, o empreendedorismo é o processo de realização de atividades comerciais, para além fronteiras, sob a forma de exportações, acordos sem investimento de capital e investimento estrangeiro direto.

2.2. Formas de internacionalização

A internacionalização por norma acontece de forma evolutiva, ou seja, evolui de uma forma mais simples (exportação indireta), até uma forma mais complexa (investimento direto estrangeiro - IDE), passando por várias formas de complexidade intermédia.

Dalmoro (2008, citado por Leonidou, Katsikeas e Piercy, 1998), sustenta a existências de vários fatores pessoais como a idade, educação, experiência profissional, tolerância ao risco, compromisso com a exportação, vivência no estrangeiro e conhecimento de várias línguas afetam diretamente a performance exportadora das empresas. Este autor refere que Trimecle (2002) entende que são as estratégias de marketing internacional que influenciam as atividades exportadoras, condicionadas pelos decisores de topo.

Rocha (2002, citado por Dalmoro, 2008) afirma que um dos fatores determinantes nas atividades internacionais tem a ver com a habilidade existente no estabelecimento e desenvolvimento relacional com os parceiros internacionais, enquanto Naudé (2011) considera que uma característica importante da globalização tem sido o surgimento de novos empreendimentos internacionais, resultante de empresas que se internacionalizam logo após a sua criação. São as denominadas empresas *born global*.

2.3. Teorias de internacionalização

As teorias de internacionalização existentes, nomeadamente o modelo de Uppsala, o paradigma eclético e a perspectiva de rede, implicitamente admitem que a internacionalização é baseada no reconhecimento de oportunidade, mas pouco explicam esta assunção, tomando como adquirido o reconhecimento de uma oportunidade internacional por parte da empresa (Chandra et al., 2009).

Estes autores referem assim existir três abordagens teóricas distintas, mas que se interligam (tabela 3): o modelo de Uppsala/processo, o paradigma eclético/económica e a perspectiva de rede.

Entendem que os dois primeiros modelos baseiam-se nas características da empresa bem como dos mercados circundantes, para explicar como e de que forma se dá a inicialização da internacionalização. Enquanto a perspectiva de rede complementa os modelos anteriores ao centrar-se na forma como os elementos exteriores à empresa, económicos ou não, influenciam, quer ao nível das relações sociais, quer ao nível das relações empresariais, a maneira bem como a velocidade da internacionalização da empresa. Quanto aos fatores decisivos da internacionalização, estes três modelos teóricos assentam em pressupostos diferenciados. O paradigma eclético centra-se no fator geográfico (localização/internacionalização) fundamentado pela teoria de custos de transação, no controlo da empresa, compromissos de recursos, na redução de riscos e oportunismo. Já por oposição, os modelos de Uppsala/processo e de rede apoiam-se em duas áreas centrais: por um lado a interação do conhecimento de mercado e compromisso; e por outro a formação e desenvolvimento de relacionamentos, por forma a enriquecer o limitado conhecimento existente e mitigar o oportunismo.

No modelo Uppsala bem como nos modelos ecléticos/económicos, a internacionalização é percebida como uma forma de majorar proveitos, minimizando custos, através de um processo racional, considerando a existência de um conhecimento restrito. Neste sentido, Hilal e Hemais (2003) referindo-se a Johanson e Vahlne (1977, 1990), reforçam esta ideia nos modelos de Uppsala que em resultado dos seus estudos defenderam que o processo de internacionalização se alicerçava numa graduação progressiva derivada da reduzida quantidade de informações fiáveis e consequentes incertezas. Estes autores defendem que a evolução na internacionalização era composta por uma mistura seletiva quer de modos operacionais, quer pela seleção dos mercados a penetrar. Por oposição, a perspectiva de rede visualiza os mercados como verdadeiras redes, com todos os seus nós e interseções, que torna a internacionalização um processo mais fortuito e não planeado, dependendo o aparecimento das oportunidades das interações que vão surgindo entre as

empresas pertencentes a essa rede. Todavia, o processo de reconhecimento de oportunidade não é referenciado diretamente por nenhuma destas teorias (Chandra et al., 2009).

Na tabela 3 apresentamos uma síntese da caracterização das teorias consideradas mais relevantes.

Tabela 3: Principais teorias de internacionalização

Dimensão	Modelo de Uppsala/processo	Paradigma eclético/económico	Perspetiva de rede
Tema principal	Progressividade no envolvimento internacional. Aprofundamento do conhecimento/compromisso crescente de recursos.	A propriedade (P), o local (L) e a internacionalização (I), determinam a estratégia de produção internacional.	Internacionalização pela exploração das vantagens da rede. Início primordialmente em rede doméstica. Relacionamentos utilizados como “pontes” para outras redes, incluindo redes internacionais.
Fundamento justificativo	Empresas internacionais atuam considerando crescimento e risco/incerteza. Riscos inerentes à falta de informação reduzidos à medida do aumento do conhecimento experiencial.	Acesso à informação perfeita desde o início da internacionalização. Empresas internacionais atuam ponderando entre risco/retorno e controle/recursos. Decisões baseadas em cálculos económicos e racionais para a obtenção da máxima otimização do retorno.	Indústrias vistas como redes de relacionamentos de negócios. A rede influencia a entrada inicial no mercado assim como o modo de entrada. As empresas estão conectadas umas às outras através de diferentes níveis: técnico, cognitivo, social, administrativo, jurídico e económico. Redes proporcionam oportunidades, conhecimento e experiências.
Método de internacionalização	Níveis de modelo: progressão desde exportação irregular, exportação via representantes independentes, exportando via filial de vendas, até ao investimento direto estrangeiro. Modelo de distância psíquica: evolução progressiva de distância psíquica nos mercados.	Se a maior vantagem for P, maior a propensão para internalizar essa vantagem, sendo mais atrativo um país estrangeiro como local de produção, por conseguinte maior será a propensão para internacionalizar, as vantagens L determinam o modo de inserção externa, isto é, exportação ou produção.	Criação de relacionamentos em redes de países que são novos para a empresa (ampliação internacional). Desenvolvimento de relações nessas redes (penetração). Conexão de redes em diferentes países (integração internacional). O crescimento da empresa depende da sua posição na rede.
Perspetiva de internacionalização de PME	A maioria das PME utiliza esta teoria. É a teoria mais citada de internacionalização.	Centrada em grandes empresas multinacionais. Aplicação reduzida nas PME, visto raramente progredirem para IDE ou produção internacional.	A abordagem multilateral à internacionalização. A visão mais recente de internacionalização das PME, especialmente as de alta tecnologia.
Forças	Importância relevante do processo de aprendizagem na internacionalização.	Elevado valor explanatório para as empresas globais, proporciona forte lógica para internacionalização.	Concentração preferencialmente na dinâmica e evolução da internacionalização, e não apenas em motivos ou padrões de internacionalização.

Dimensão	Modelo de Uppsala/processo	Paradigma Eclético/económica	Perspetiva de rede
Fraquezas	<p>Menor relevância do pressuposto de distância psíquica.</p> <p>Mais significativo nas fases iniciais de internacionalização, o conhecimento de mercado e recursos do mercado ainda são um constrangimento.</p> <p>Demasiado determinista, limitador da opção estratégica apropriada de entrada.</p> <p>Assume crescimento orgânico da empresa como único modo de entrada.</p> <p>Não explica a inversão de fases, nem exportadores pontuais.</p> <p>Menor importância para as indústrias de serviço.</p>	<p>Teoria com “lista de compras” de variáveis.</p> <p>Sobreposição e redundância na explanação de variáveis, sobretudo nas vantagens P e I.</p> <p>Definições tautológicas.</p> <p>Descrição unicamente focada nos fundamentos para a IDE.</p> <p>Estática – não considera outras formas de entrada.</p> <p>A correlação entre a escolha do modo de entrada e a seleção do mercado internacional é obscura.</p>	<p>Inexistência de análise racional na escolha do método de entrada.</p> <p>Explicação apenas de padrões e processos de empresas que possuem conexões/relações.</p> <p>Pressuposto de atividade constante na criação de novas relações e desenvolvimento das já existentes.</p> <p>Propensão para pequenas empresas de alta tecnologia que usam as redes para entrar diretamente em mercados mais distantes.</p>

Fonte: Adaptado de Chandra et al. (2009)

2.4. Processo de internacionalização

Para alguns autores (eg. Anderson e Gatignon, 1996; Barney, 1996; Ahlstrand e Lampert, 2000; Costa, 2009; Costa, Parente e Camelo, 2011) o processo de internacionalização baseia-se numa estratégia assente em cinco pedras basilares, a saber: plano, padrão, posição, manobra e perspetiva. Entendem que o desenvolvimento e aplicação destas linhas diretrizes são um garante de sucesso competitivo das empresas no mercado internacional. O plano enquanto pilar do processo de internacionalização é entendido para Privedelli (1997) como um conjunto de fatores a serem tomados em consideração na transformação de uma estrutura de um plano doméstico para um plano internacional (Costa, 2009; Costa et al., 2011). Assim, estes autores defendem que o planeamento enquadra-se numa fase administrativa, perfilhada pela generalidade dos autores ao longo dos tempos, mais abrangente em termos de variáveis com vista à projeção de previsões, dependendo as fases seguintes da qualidade da sua execução. Eles afirmam que para Privedelli (1997) o planeamento constitui um processo dinâmico para a organização do futuro da empresa. Os autores apresentaram uma tabela referente ao planeamento criado por Cain (1970) onde ele distingue as variáveis relevantes em realidade de contexto nacional *versus* contexto internacional (tabela 4).

Tabela 4: Planeamento doméstico vs. planeamento internacional

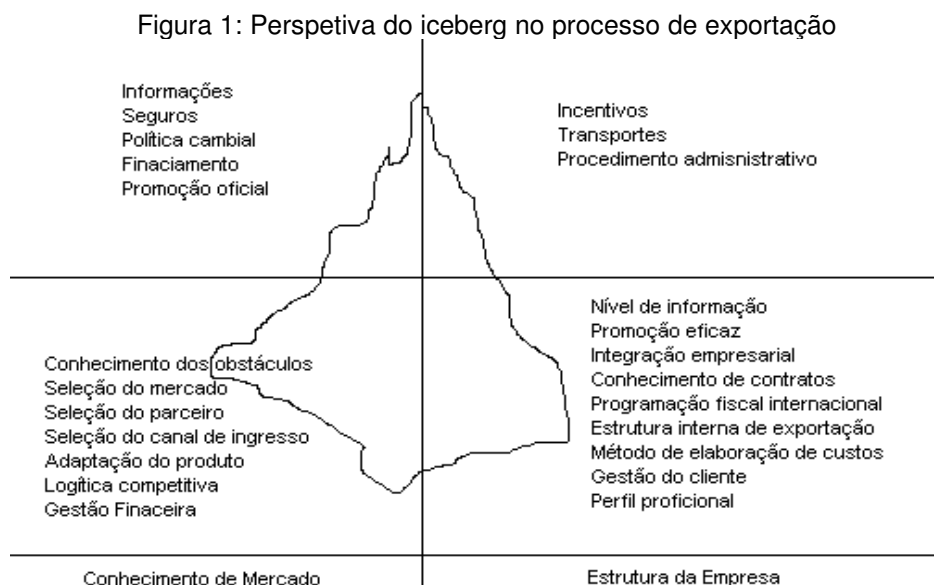
Doméstico	Internacional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Língua e nacionalidade únicas. 2. Mercado relativamente homogéneo. 3. Dados disponíveis são normalmente precisos e fáceis de serem obtidos. 4. Fatores políticos são relativamente pouco importantes. 5. Relativa liberdade de interferência governamental. 6. A empresa isolada exerce efeito insignificante sobre o ambiente. 7. A atitude chauvinista ajuda. 8. Ambiente empresarial relativamente estável. 9. Cenário económico/financeiro muitas vezes estável. 10. Moeda única. 11. As “regras do jogo empresarial” estão consolidadas e são bem conhecidas. 12. A administração geralmente está habituada a compartilhar de responsabilidades e a usar controlos financeiros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fatores multilingues, multinacionais e multiculturais. 2. Mercados fragmentados e diversificados. 3. Coleta de dados é tarefa formidável, exigindo orçamentos e volume de pessoal muito maiores. 4. Fatores políticos frequentemente são de importância vital. 5. Envolvimento em planos económicos nacionais; o governo influencia as decisões das empresas. 6. Distorções “gravitacionais” criadas por grandes empresas. 7. A atitude chauvinista atrapalha. 8. Ambientes múltiplos, muitos dos quais são altamente instáveis (mas podem ser muito lucrativos). 9. Variedade de cenários económicos e financeiros, desde os excessivamente conservadores até os extremamente inflacionários. 10. Moedas com graus de estabilidade e valores reais diferentes. 11. Regras distintas, modificáveis e incertas. 12. A administração frequentemente é autónoma e não está familiarizada com orçamentos e controlos.

Fonte: Adaptado de Previdelli (1998).

Costa (2009) argumenta que em termos de estratégia enquanto padrão esta resulta dos procedimentos relacionados com o processo produtivo que deverão estar em consonância com a procura internacional, sendo continuamente desenvolvidos e otimizados tendo em vista garantir um padrão caracterizador da empresa. Já no que concerne ao posicionamento estratégico, este tem a ver com a localização da comercialização de certos produtos nos mercados internacionais escolhidos. Esta autora afirma ainda que o conceito em termos de manobra traduz-se pelas ações estratégicas necessárias pela empresa de se diferenciar da concorrência por forma a estar sempre um passo à frente em termos competitivos, defendendo também que a estratégia de perspetiva assenta na introspeção analítica pela empresa da sua estrutura interna face ao mercado doméstico, tendo como objetivo alcançar o mercado externo.

Durante este processo há que necessariamente proceder a uma procura de clientes nos mercados internacionais, sendo as instituições que fomentam o comércio externo as mais importantes, como, por exemplo, embaixadas, câmaras de comércio, instituições financeiras, etc., considerando a internet como uma ferramenta muito relevante enquanto fornecedora de informações comerciais

(Costa et al., 2011). Estes baseiam-se em Minervini (2001), seguindo o conceito de iceberg, para compararem a operação de exportação a uma estratégia empresarial em que são explorados uma panóplia de fatores de gestão não percebidos imediatamente (figura 1).



Fonte: Adaptado de Minervini (2001).

A elaboração das linhas orientadoras do plano de internacionalização, sendo baseado nesta análise, municia-se de condições necessárias para o efeito, devendo ter em consideração quer as informações internas à empresa quer os elementos macro conjunturais (Costa et al., 2011).

2.4.1. Modos de entrada em mercados internacionais

Porter (1996, citado por Costa, 2009) argumenta que segundo existem cinco principais motivos, segundo os quais as empresas decidem-se internacionalizar, assim:

1. A empresa internacionaliza-se como estratégia de defesa, ou seja, sentindo-se atacada no seu mercado por um ou mais concorrentes exteriores, decide contra atacar e instalar-se nos mercados de origem dos seus concorrentes diretos;
2. Necessidade de expansão, como forma de otimização da aplicação de economia de escala;
3. Redução de riscos e de dependência, as empresas que comercializam produtos ou serviços num mercado com poucos clientes, sentem necessidade de diminuir os riscos inerentes a estes fatores, apostando em mercados internacionais;
4. Manutenção de quota de mercado, neste âmbito as empresas para assegurar a sua posição no mercado sentem-se obrigados a acompanhar a internacionalização dos seus clientes, ou se assim não for reduzem a sua quota de mercado;

5. Maximização de lucros, quando se perspectiva oportunidades de expansão para mercados internacionais tendo como base o crescimento da empresa.

Muitas vezes a procura de um posicionamento competitivo internacional resulta da opção tomada pela empresa da forma de entrada nos mercados internacionais, sendo que, por vezes, a avidez de crescimento da empresa, que já não “cabe” no mercado doméstico, prejudica a necessária e fundamental análise da relação custo/benefício quanto ao modo de entrada nos mercados internacionais (Anderson e Gatignon, 1986, citados por Costa, 2009). Root (1994) desenvolveu um modelo segundo o qual existem essencialmente três formas de entrada no mercado internacional, conforme se poderá constatar na tabela seguinte.

Tabela 5: Formas de entrada no mercado internacional

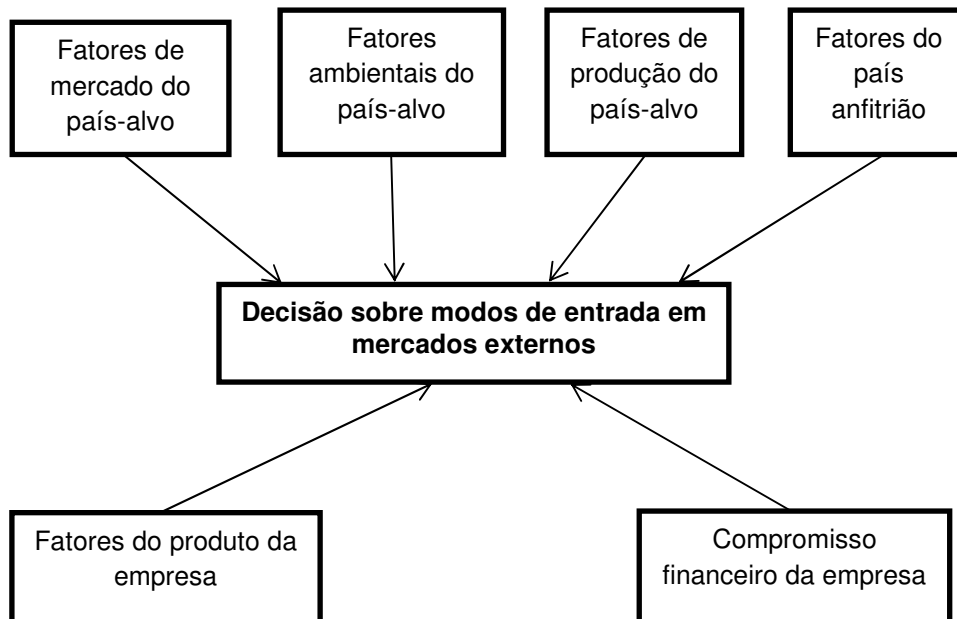
Tipologia	Descrição
EXPORTAÇÃO	a) Direta (quando intervém pelo menos um intermediário no país de destino). b) Indireta (quando o intermediário no processo gere a sua atividade no país de origem do exportador).
LICENCIAMENTOS	a) Franchising. b) Acordos técnicos. c) Contratos de serviços. d) Contratos de gestão. e) Contratos de construção. f) Contrato de manufaturação.
INVESTIMENTOS	a) <i>Sole venture</i> (através de um novo estabelecimento). b) <i>Sole venture</i> (através de aquisição de estabelecimento já existente no mercado de instalação) c) <i>Joint-venture</i> (aliança de pelo menos duas empresas na aquisição ou na formação de empresa no país escolhido no esforço conjunto de obtenção de resultados).

Fonte: Elaboração própria.

Quando uma empresa se instala noutro país por sua conta e risco, almejando um maior lucro, maior será o risco ao negócio, sendo que os investimentos constituem a mais complexa de todas as formas de internacionalização.

Parente & Camelo (2011) afirmam que o processo de internacionalização tem sido compreendido de formas distintas pela área da gestão internacional, afirmando que Root (1994) elaborou um esquema explicativo das variáveis percebidas no processo de entrada nos mercados internacionais. Ele defende que a decisão de investimento em mercados internacionais não depende exclusivamente de fatores internos às organizações.

Figura 2: Decisão dos modos de entrada



Fonte: Root (1994, citado por Kim, 2007).

No entender de Costa (2009) existe uma multiplicidade de fatores a considerar no processo de internacionalização, estando a decisão de escolha do modo de entrada subjacente com a opção de estabelecimento de parcerias ou algum tipo de alianças desejadas. Barney (2002) defende que com a existência de novos padrões competitivos terá necessariamente de haver estratégias diversas na entrada e expansão das empresas nos mercados internacionais. Pegando nos argumentos acima referidos, podemos aferir da existência de uma inovação na forma de internacionalização: a internet. Com a difusão e utilização generalizada desta pela maior parte da população em países desenvolvidos, ou em vias de desenvolvimento, muitas empresas passaram a ver a internacionalização como uma meta facilmente alcançável, devido aos custos marginais associados, quando em comparação com as outras formas tradicionais de internacionalização.

De facto, em todas as formas de internacionalização tradicionais estamos perante uma comercialização unicamente do tipo *Business to Business* (B2B), enquanto no caso da internacionalização via comércio eletrónico, estamos perante uma comercialização que abrange também o tipo *Business to Consumer* (B2C).

Esta forma emergente de internacionalização vem aproximar, de uma forma nunca antes sentida, o produtor do consumidor final, ou seja, elimina todos os tipos de intermediários existentes no negócio, facto que permite, por um lado, um preço do produto/serviço mais competitivo para o comprador e, por outro lado, permite ao vendedor um relacionamento com o comprador, conseguindo perceber quais as suas necessidades, desejos e anseios e assim poder melhor satisfazê-lo, garantindo deste modo a fidelização do cliente.

Capítulo 3 - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

3.1. Introdução

Acs et al. (2008) afirmam que a literatura revela a importância da contribuição do empreendedorismo no desempenho económico pela inovação, aumentando a concorrência. Entendem também que o estudo das condicionantes institucionais é essencial para o planeamento de políticas públicas pela rapidez de sensibilidade às reformas políticas.

O projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) é paradigmático da atenção que vem sendo dada a este fenómeno, ao dedicar a sua atenção ao estudo do empreendedorismo a nível mundial, tendo surgido em 1999 com uma parceria entre a “*London Business School*” e o “*Babson College*”. O primeiro estudo considerou 10 países, foi crescendo com a adesão de mais países, chegando a contar com mais de 60 em 2008 e 54 em 2011, abrangendo países em diferentes estados de desenvolvimento. Para tal, é explorado o papel do empreendedorismo no desenvolvimento económico de cada país, revelando características detalhadas e características nacionais associadas à atividade empresarial. Em termos de metodologia e impacto académico, o GEM é provavelmente o maior projeto de pesquisa transacional de ciências sociais no mundo, socorrendo-se de estudiosos, pesquisadores, políticos e educadores de pesquisa de alta qualidade e análise.

3.2. Objetivos

O seu objetivo consiste na análise do rácio entre o nível de empreendedorismo e o nível de crescimento económico dos países avaliados, procurando identificar as condições favoráveis bem como as condições desfavoráveis às dinâmicas empreendedoras em cada país. Este estudo, ao permitir identificar as condições que estimulam e as que travam as dinâmicas empreendedoras, é um instrumento precioso para o estabelecimento de políticas estratégicas que promovam o crescimento e desenvolvimento das nações GEM Portugal (2010).

O GEM apresenta como objetivos principais a medição das diferenças ao nível da atividade empreendedora entre os países, a descoberta dos fatores que conduzem a níveis adequados de empreendedorismo e a sugestão políticas que possam aumentar a atividade empresarial a nível nacional.

Para a elaboração dos estudos realizados, o GEM recorre a duas fontes de informação distintas, mas complementares, que fornecem uma visão bastante completa do ecossistema empresarial de um país. A primeira refere-se a dados obtidos junto da população adulta, utilizados para produzir indicadores que medem as atividades empreendedoras, as atitudes e as aspirações dos indivíduos, sendo que a segunda refere-se a dados recolhidos junto de peritos nacionais, com vista a permitir a medição dos fatores de que dispõe a atividade empresarial e o seu impacto a nível nacional.

3.3. Faseamento do desenvolvimento económico e globalização

Considerando as diferenças significativas do grau de desenvolvimento das economias participantes, o GEM agrupa os países segundo a tipologia de desenvolvimento competitivo definidas por Michael Porter segundo três grupos distintos de economias, conforme as diferentes fases de desenvolvimento, estudando e comparando o empreendedorismo dos países dentro de cada grupo. Acs et al. (2008) sustentam que a competitividade, tendo em atenção o desenvolvimento de determinado país, foi caracterizada por Porter (1990) e Porter et al. (2002), identificando três determinadas fases: 1) fase de orientação para o fator produtivo, 2) fase de orientação para a eficiência e 3) fase de orientação para a inovação.

3.3.1. Orientação para o fator produtivo

Na primeira fase, a atividade empreendedora dos países está orientada para os fatores de produção, privilegiando a eficiência de baixo custo produtivo de matérias-primas, ou por parca criação de valor acrescentado dos produtos. É uma fase em que se verifica elevadas taxas de auto emprego não agrícola, não havendo conhecimento nem para inovar nem como facilitador para a exportação (Acs et al., 2008). Paralelamente constata-se movimentos migratórios de trabalho entre diferentes setores de atividade consubstanciando-se em alguns setores um excesso de mão-de-obra que leva ao empreendedorismo. Neste grupo encontram-se países como Angola, Arábia Saudita, Bolívia, Egito, Uganda, entre outros (GEM, 2010).

3.3.2. Orientação para a eficiência

Acs et al. (2008) consideram que a fase de orientação para a eficiência reside na capacidade dos países em incrementar a sua produção eficientemente e formar a força de trabalho para uma competente adaptação na subsequente fase de evolução tecnológica. As empresas têm necessariamente de ter uma capacidade produtiva eficiente por forma a conseguir beneficiar de economias de escalas alargando assim a sua atuação a mercados maiores. Os autores referem Syrquin (1988) no sentido de que nesta fase as empresas dedicam-se à manufatura ou ao fornecimento de serviços primários, afirmando ainda existir uma proporcionalidade inversa entre o desenvolvimento da orientação para a eficiência e a taxa de auto emprego. Segundo eles, Kuznets (1966) tal como Schultz (1988), admitem uma pluralidade de fatores justificativos da diminuição da atividade empreendedora em função do progresso económico. Por outro lado, o setor bancário emergente financia as pequenas e médias empresas que acabam, assim, por entrar no mercado à medida que a atividade industrial movida pela necessidade decresce. São exemplo de países deste grupo África do Sul, Argentina, Chile, China, Peru, Roménia e Turquia (GEM Portugal, 2010).

3.3.3. Orientação para a inovação

A orientação para a inovação, segundo destaca-se pelo incremento da atividade empreendedora, sendo que nesta fase a atividade industrial vai-se transferindo gradualmente para o setor dos serviços, em resposta às necessidades de uma população em crescimento e com elevado rendimento (Acs et al., 2008). Denota-se uma forte evolução no setor industrial em consequência de um incremento no I&D bem como de uma maior intervenção dos detentores do conhecimento. É nestes países onde mais facilmente se encontram as condições necessárias ao empreendedorismo e inovação, abrindo caminho para o aproveitamento de oportunidades e para o aparecimento de novas empresas inovadoras, reconhecidamente importantes para o desenvolvimento económico dos países. Fazem parte deste grupo a generalidade dos países europeus, Portugal inclusive (GEM, 2010).

Corroborando o anteriormente referido, a maioria dos países desenvolvidos e industrializados, o início de uma inversão na dimensão empresarial na década de 70, que até então tinham tido uma evolução crescente. Os autores defendem a demonstração empírica da contração da dimensão empresarial em simultaneidade com o crescimento da AE., atribuindo três motivos como justificação deste aumento da taxa da AE (Blau, 1987; Evans e Leighton, 1989; Acs et al., 1994):

1. Como primeiro motivo atribuem o decréscimo produtivo na economia como fator de uma orientação para a inovação, considerando que a área de serviços se sobrepôs à área produtiva e sendo certo que as empresas que se dedicam à prestação de serviços tem uma menor dimensão do que as empresas manufatureiras, tendencialmente evolui-se para uma diminuição de grandeza média empresarial. Para além de que os autores entendem que a área de serviços gere mais oportunidades de empreendedorismo, indicando como exemplo os EUA, bem como Alemanha e Suécia.
2. Como segundo motivo indicam a evolução tecnológica aplicada em áreas relevantes para a AE referenciando Jorgenson (2001), principalmente as tecnologias de informação que fomentaram a globalização tornando as distâncias insignificantes ao nível das comunicações e mais económicas
3. Como terceiro motivo, os autores baseiam-se nas conclusões de Aquilina et al. (2006) que indicam a importância de uma elevada elasticidade do fator de substituição como fator do aumento do capital *per capita*, bem como em caso da elasticidade agregada ser negativa, esta ser facilitadora da AE, gerando um maior grau de prosperidade, um aumento de empreendedores bem como empresas mais pequenas.

Os economistas têm vindo a admitir o relevante contributo de inovação e crescimento para o progresso e bem-estar económico (Acs e Armington, 2006; Schramm, 2006; Audretsch, 2007, Acs et al., 2008). Assim, pode-se inferir que os países mais desenvolvidos estão na fase orientada para a inovação e os países em vias de desenvolvimento encontram-se num patamar de orientação para a eficiência.

Acs et al. (2008) realçam a necessidade da criação de condições favoráveis ao empreendedorismo para que as economias possam progredir no sentido da orientação para a inovação.

3.4.Taxa de atividade empreendedora *Early-Stage*

O GEM reconhece que a prosperidade de uma economia depende muito de um setor empresarial dinâmico, em todas as suas fases de desenvolvimento. Contudo, sendo as condições que afetam o empreendedorismo, em diferentes sociedades, tão diversas, complexas e interdependentes, é difícil determinar se uma fase necessariamente leva a outra. Por exemplo, uma sociedade com um elevado número de potenciais empreendedores pode ter uma baixa taxa de atividade empresarial, devido por exemplo a restrições ambientais.

O principal índice do GEM que mede a taxa de empreendedorismo dos países é a taxa de atividade empreendedora *early-stage* (TEA). A recolha dos dados necessários ao seu cálculo impõe a descrição, ainda que sumária, das fases do ciclo de vida do processo empreendedor.

Segundo o GEM (2011) o ciclo de vida do processo empreendedor compreende as seguintes fases ou níveis:

1. Os potenciais empreendedores veem oportunidades na sua área e acreditam ter a competência e os conhecimentos para iniciar negócios. A sociedade em geral pode influenciar a disseminação do Empreendedorismo através da perceção desta atividade como uma opção de carreira, conferindo estatuto na sociedade aos empresários, e passando uma representação positiva dos empresários nos meios de comunicação social.
2. A fase de *start-up* corresponde ao período em que o empreendedor afeta os recursos necessários ao arranque de um negócio do qual espera vir a ser dono. Os empreendedores, neste nível, são designados de empreendedores de negócios nascentes, considerando-se que o negócio nasceu no momento em que ocorreu o pagamento de salários por um período de três meses consecutivos.
3. A fase seguinte é designada de negócios novos e corresponde aos negócios, de que são proprietários os empreendedores, que proporcionam uma remuneração salarial há mais de três meses e há menos de 3,5 anos. Os empreendedores são apelidados, nesta fase, de empreendedores de novos negócios.
4. A terceira fase do ciclo de vida do processo é aquela que corresponde a negócios que, sendo propriedade dos empreendedores que os gerem, estão em funcionamento há mais de 3,5 anos. Os empreendedores são designados de empreendedores de negócios estabelecidos. Segundo o relatório do GEM Portugal (2010), a maior parte dos novos negócios não sobrevive para além dos 3 a 4 anos, razão pela qual foi fixada essa idade do negócio como ponto a partir do qual o negócio persiste.

A TEA de um país obtém-se da combinação das taxas de prevalência dos empreendedores de negócios nascentes e dos empreendedores de novos negócios nesse mesmo país. O resultado

obtido funciona como indicador da taxa de empreendedorismo do país em análise, traduzindo a dinâmica de criação de novas empresas por indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos, envolvidos quer num negócio em fase nascente, quer na gestão de um novo negócio.

3.5. Motivações empreendedoras

Os estudos efetuados pelo GEM apontam dois elementos distintos que estão na origem da atividade empreendedora, são eles o empreendedorismo induzido pela oportunidade e o empreendedorismo induzido pela necessidade. O empreendedorismo induzido pela oportunidade traduz o desejo do empreendedor aproveitar as oportunidades de negócio que o mercado oferece, conduzindo, em última instância, à criação de novas empresas. A oportunidade pode consubstanciar um aumento de rendimento, uma independência maior, uma realização profissional ou pessoal, entre outros fatores de motivação. O empreendedorismo induzido pela necessidade resulta da necessidade de suprir a falta de emprego ou de oportunidades aceitáveis de emprego, conduzindo tal circunstância à necessidade do empreendedor criar uma nova empresa para subsistir.

Acs e Varga (2005) concluíram que enquanto a AE vista como uma oportunidade influencia consideravelmente o desenvolvimento económico, a AE entendida como necessidade não transmite esse resultado (Acs et al. 2008).

A identificação destes fatores de motivação para o empreendedorismo, em particular o empreendedorismo induzido pela necessidade, é particularmente interessante para a análise da evolução do comportamento empreendedor em cenários de crise económica como aquela que Portugal atravessa. As instituições são determinantes críticos do comportamento económico (North 1990) bem como de transações económicas (Williamson 1998).

3.6. Perfil do empreendedorismo

O empreendedorismo e as características dos indivíduos que nele participam diferem consideravelmente. O GEM Portugal (2010) realça que é insuficiente estimar o número de empresários de um país e comparar esse dado com o das outras economias. Assim sendo, o estudo identifica três perfis distintos de empreendedorismo, para melhor poder analisar e comparar os resultados da investigação: a inclusão, o setor industrial e o impacto. A sua importância baseia-se nos pressupostos de que as sociedades são mais propensas a realizar o potencial dos seus empreendedores e dos seus recursos humanos, quando o empreendedorismo é inclusivo, isto é, quando está acessível a todos os indivíduos, independentemente do género e idade e no facto dos empreendedores serem diferentes em função do setor em que começam o negócio (negócios vocacionados para o consumidor, indústria, indústria extrativa, serviços). Finalmente, os empreendedores “chocam” a sociedade onde se inserem, através das suas inovações, do seu alcance internacional e das suas ambições de crescimento.

Partindo destes pressupostos o GEM Portugal (2010) definiu os seguintes perfis de empreendedorismo:

1. A inclusão remete para a igualdade de espírito empreendedor em toda uma sociedade. É uma medida de equidade, ou seja, se duas pessoas têm igual potencial para o empreendedorismo, a atividade deve estar disponível a ambos, independentemente do sexo, idade, etnia ou outras características demográficas.

Fatores como a cultura e diferentes níveis de educação, podem restringir, ou pelo menos influenciar, a capacidade de certos grupos participarem no empreendedorismo em pé de igualdade com os demais. Este pode ser visto como uma saída e uma fonte de rendimento para grupos de pessoas que são excluídos de certos empregos.

2. No que concerne ao setor industrial verifica-se a predominância dos negócios vocacionados para o consumidor (principalmente empresas de retalho) nas fases de desenvolvimento económico orientadas para o fator de produção e para a eficiência. Já nas economias impulsionadas pela inovação existe um nível elevado de atividade nos serviços, particularmente quando comparado com as economias orientadas para o fator de produção. Os negócios de serviços tendem a competir mais no conhecimento e na tecnologia. Por outro lado, a participação das empresas de extração ou transformação é menos frequente nas economias impulsionadas pela inovação, em comparação com os outros dois níveis de desenvolvimento da economia.
3. O impacto reflete o modo como o empreendedor influencia o crescimento, a inovação e internacionalização nas economias dos seus países.
 - a) As projeções do crescimento medem o número adicional de pessoas a quem os empreendedores/ empresários esperam dar trabalho, num período de 5 anos.
 - b) A inovação é avaliada pelo GEM a partir da perspetiva do mercado e da indústria. Esta medida representa o alcance que um produto ou serviço pode ter para os consumidores. No entanto, deve ter-se em conta que o conceito de inovação não é percecionado da mesma forma em todas as economias.
 - c) Quanto à internacionalização, é uma medida que avalia o grau e o potencial que os empresários têm para vender a clientes de outras economias

3.7. Componentes do empreendedorismo

As principais componentes do empreendedorismo consubstanciam-se na atitude empreendedora, na atividade empreendedora e na aspiração empreendedora. Estas componentes estão interligadas entre si, afetando-se mutuamente (GEM Portugal, 2010):

1. Atitude empreendedora: refere-se à postura adotada pelos indivíduos face ao empreendedorismo. Uma atitude empreendedora reflete o sentimento geral da sociedade em relação ao empreendedorismo e aos empreendedores, contribuindo para a criação de

condições favoráveis ao seu desenvolvimento, gerando apoios culturais e financeiros necessários ao seu incremento. São exemplos de atitudes empreendedoras a abertura às oportunidades que o meio exterior oferece para a prossecução de novos negócios, o risco que as pessoas estão dispostas a correr, a percepção que os indivíduos têm das suas capacidades para explorar as oportunidades, o elevado estatuto que é conferido aos empreendedores, entre outras. Uma atitude positiva face ao empreendedorismo favorece a atividade empreendedora e as aspirações empreendedoras.

2. Atividade empreendedora: deve ser vista como um processo no tempo, que inclui todo o ciclo de vida da atividade empreendedora, desde a conceção até ao seu declínio. O GEM mede quer as intenções empreendedoras, quer a atividade empreendedora nascente, a atividade empreendedora nova e a atividade empreendedora estabelecida. As novas atividades de negócio consubstanciam um dos tipos de atividade com maior importância para o estudo levado a cabo no âmbito do GEM, podendo ser identificados diferentes tipos de atividade empreendedora em função das características demográficas dos empreendedores (formação, idade, género, etc.), em função do setor de atividade, do grau de independência dos novos negócios relativamente aos já existentes, etc.

Segundo o GEM Portugal (2010) é espetável que em economias orientadas por fatores de produção, onde a maior parte da atividade empreendedora é motivada pela necessidade, se verifique um nível elevado de atividade de negócios nascentes e novos negócios; Já em economias orientadas para a inovação espera-se um nível superior de empreendedorismo movido pela oportunidade, do que em economias orientadas para os fatores de produção e economias orientadas para a eficiência.

3. Aspiração empreendedora: Trata-se de uma componente que traduz a natureza qualitativa da atividade empreendedora, ao nível da abordagem aos mercados externos, ao nível da inovação dos produtos introduzidos e dos processos produtivos utilizados, ao nível do tipo de financiamento, etc. Quanto maior a qualidade da atividade empreendedora, maior será o seu impacto na atividade económica de um país.

3.8. Condições estruturais do empreendedorismo

Estas refletem-se nas condições socioeconómicas e políticas de um país que se espera que promovam a atividade empreendedora, sendo que a ênfase nas condições disponibilizadas difere tendencialmente consoante a fase de desenvolvimento das economias.

Em economias orientadas por fatores de produção a aposta é nos requisitos básicos que ajudam a sustentar o empreendedorismo baseado na necessidade, embora estimulem pouco o empreendedorismo baseado na oportunidade, a tônica é posta na estabilidade macroeconómica, na saúde e educação primárias, na criação de infraestruturas e no estabelecimento de instituições. Nas economias orientadas para a eficiência é dada relevância a condições que assegurem o funcionamento adequado do mercado e promovam a eficiência, a preocupação centra-se nos

indutores da eficiência, tais como a formação e educação superiores, a capacidade tecnológica, a sofisticação do mercado financeiro, entre outras. Ainda que de uma forma indireta, estas medidas acabam por ter influência na atividade empreendedora, já que contribuem para atrair mais empreendedores.

Já nas economias orientadas para a inovação as condições socioeconómicas e políticas assumem maior relevância para o desenvolvimento da atividade empreendedora, surgindo medidas que verdadeiramente estimulam o empreendedorismo, como é o caso de financiamentos e programas governamentais de apoio ao empreendedorismo, educação e formação orientada para o empreendedorismo, transferência de I&D, proteção dos direitos de propriedade intelectual, acesso a infraestruturas físicas a preços competitivos (comunicação, transportes, matérias-primas, etc.), entre outras medidas que vão sendo identificadas nos diferentes países que têm sido analisados no âmbito do GEM.

Naudé (2011) considera que a questão financeira é também relevante para o empreendedorismo, na medida em que pode levar a uma redução na criação de *start-up*, a taxas mais elevadas de insucesso das empresas, a um crescimento mais lento, a menos investimento e emprego, e a alterações na produtividade das empresas existentes. Assim, as restrições ao crédito reduzem a taxa das *start-up*, levam a uma redução no tamanho médio das empresas, e aumentam as desigualdades na distribuição de riqueza.

A propagação dos efeitos negativos da crise económico-financeira internacional afeta significativamente a atividade económica dos países, com particular impacto na taxa de desemprego e nas condições de funcionamento da atividade económica. Associado à conjuntura mais depressiva provocada pela crise internacional assiste-se a uma degradação de alguns parâmetros de atividade económica e das políticas governamentais necessárias ao empreendedorismo.

Segundo o relatório GEM Portugal (2010, p. 3), a propósito da situação de crise em Portugal, é *“necessário combater este cenário, dado que a recuperação e o desenvolvimento da economia passam fortemente pelo surgimento de empreendedores, capazes de identificar e aproveitar oportunidades, investir e gerar riqueza e emprego”*.

O ponto fraco deste programa tem a ver com a incapacidade de correlação na medição da AE quando em comparação entre países que se encontram em diferentes fases de orientação e, consequentemente, em diferentes fases de desenvolvimento, uma vez que não se consegue ter uma perceção clara na interpretação dos dados obtidos, ou seja, os dados são interpretados sem ter em consideração as diversas fases orientadoras dos países envolvidos, levando a conclusões científicas muitas vezes inquinadas de verdade.

Capítulo 4 - EMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL

4.1. Introdução

Consideramos pertinente, a partir dos dados disponibilizados pelo Projeto GEM fazer-se uma inserção na análise particular da evolução do empreendedorismo em Portugal, no período compreendido entre 2001 e 2011, para assim tentar perceber a sua influência no nosso país, aproveitando ainda para aquilatar do grau de interferência causada pela crise que grassou em grande parte do mundo, com o seu pico em 2007, e que ainda perdura no nosso país.

Para tal, efetuamos ainda a comparação das condições estruturais que condicionam o empreendedorismo em Portugal, no período de 2007 a 2010, bem como as condições estruturais identificadas em 2010 relativamente às da média dos países da União Europeia (UE).

4.2. Projeto GEM Portugal

Segundo o relatório GEM Portugal (2010, p. IX), *“o empreendedorismo abrange a criação de novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes”*. Este conceito está, assim, intimamente ligado a uma cultura empresarial dinâmica, em que empresários e empreendedores estão num processo de permanente avaliação e exploração de novas oportunidades.

Portugal participou neste projeto em 2001, 2004, 2007 e 2010. Segundo o relatório GEM Portugal (2010, p. IX), *“a participação portuguesa nos estudos anteriores teve um impacto direto ao mais alto nível na elaboração de políticas de apoio aos empreendedores”*, cumprindo-se assim aquele que deve ser o objetivo último da participação no estudo.

O “GEM Portugal Team” tem a Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) a desenvolver os relatórios no território nacional. A SPI, cuja equipa é liderada por Augusto Medina, tem vindo a participar no GEM desde 2011¹.

4.3. Condições estruturais do empreendedorismo em Portugal

Do ponto de vista da fase de desenvolvimento económico, Portugal é considerado uma economia orientada para a Inovação, a par da generalidade dos países europeus, EUA, do Japão, da Coreia do Sul, entre outros.

No relatório GEM Portugal (2010) foram identificados os seguintes fatores associados à AE:

¹<http://www.spi.pt> (acedido em 26-nov-2012).

1. Apoio financeiro:

No contexto estrutural, o apoio financeiro refere-se ao nível de acessibilidade que as empresas novas e em crescimento têm relativamente a fontes de financiamento. Neste campo, o estudo de 2010 considera que Portugal se encontra num estado neutro. Por um lado é destacado positivamente a disponibilização de subsídios governamentais, que, na opinião dos especialistas portugueses consultados, resulta num dos principais fatores de incentivo para a AE em Portugal. Por outro lado, destacam negativamente a fraca oferta de empréstimos e de capital de ofertas públicas. Face a 2007 constata-se uma deterioração destas condições. No entanto, o estudo revela que quer comparado com a média das economias orientadas para a inovação, quer no que toca à média da UE, Portugal encontra-se numa posição mais favorável.

2. Políticas governamentais:

Esta condição mede o grau de neutralidade das políticas governamentais perante pequenas, médias e grandes empresas, em matéria fiscal, regulamentações e sua aplicação, e avalia o nível de incentivo ou desincentivo de tais políticas aos novos negócios e negócios em crescimento.

O estudo efetuado em Portugal demonstra que neste âmbito as políticas governamentais são desfavoráveis. Alguns especialistas destacam a elevada burocracia e o excesso de carga fiscal, como um elemento fortemente inibidor ao empreendedorismo em Portugal. Também neste caso se constata uma descida dos níveis face a 2007.

Relativamente à média das economias orientadas para a inovação, Portugal destaca-se negativamente, designadamente no que diz respeito à sobrecarga relativa aos impostos, encontrando-se mesmo a níveis inferiores das médias das economias orientadas por fatores de produção e das economias orientadas para a eficiência. De um modo geral Portugal, quando comparado com a média da UE, revela-se ao mesmo nível.

O estudo também levou em consideração o empreendedorismo de elevado crescimento, revelando que a conclusão dos especialistas é que o nível, neste contexto estrutural, é neutro, destacando como fator positivo o critério de seleção na altura da escolha dos destinatários de apoios, e como fator negativo a quantidade de iniciativas promovidas para estas atividades empreendedoras. A evolução entre 2007 e 2010 não se demonstrou relevante, o mesmo acontecendo quando comparado com a média associada às economias orientadas para a inovação.

3. Programas governamentais:

Esta condição diz respeito ao nível de apoios dados através da implementação de programas governamentais à AE. Os especialistas portugueses consideram que o apoio neste âmbito é neutro. Destacam pela positiva o apoio dado pelos parques de ciência e pelas incubadoras às empresas novas e em crescimento, que têm aumentado, constituindo um instrumento importante para o incentivo do empreendedorismo em Portugal. Pela negativa, consideram existir fragilidades relativamente a competência e eficiência nos recursos humanos das agências governamentais, dificuldade das empresas novas e em crescimento na obtenção de apoio destas agências, bem alguma ineficácia desses mesmos programas. Apontam estes mesmos aspetos positivos e

fragilidades, quando comparam a situação de Portugal face à da generalidade das economias orientadas para a inovação, e face à média da UE. A realidade portuguesa piorou entre 2007 e 2010.

4. Educação e formação:

Nesta área é analisado o grau de incorporação de conteúdos sobre o empreendedorismo ao longo de todo o sistema educativo. Os especialistas portugueses consideram que neste patamar existe uma oscilação entre a neutralidade e o parcialmente insuficiente. Negativamente apontam a fraca estimulação da criatividade, de autossuficiência e da iniciativa pessoal, ao nível do ensino primário e secundário, não dando a atenção adequada ao empreendedorismo e à criação de novas empresas. Para alguns especialistas, este é um dos principais fatores de entrave ao estímulo do empreendedorismo em Portugal. Positivamente destacam a qualidade do ensino superior, nomeadamente na área de negócios e gestão, de maneira a consubstanciar uma boa preparação para a criação e desenvolvimento de novas empresas. Comparativamente a 2007, Portugal mantém-se estável em 2010. No entanto é de realçar uma maior diferença entre os níveis educacionais primário e secundário e o nível superior. Quanto à média da UE e das economias orientadas para a inovação, os resultados obtidos estão próximos com os escrutinados em Portugal.

5. Transferência de I&D:

O impacto resultante do I&D na criação de novas oportunidades de negócio é aqui analisado.

Os resultados encontrados indicam que em Portugal existe uma variação entre o insuficiente e a neutralidade. A incidência desfavorável centra-se sobretudo na fraca capacidade que as empresas novas e em crescimento possuem de aquisição de tecnologia recente. Já a incidência favorável reside na facilidade que as empresas novas e em crescimento detêm, comparativamente às empresas já estabelecidas, no acesso à investigação e tecnologia. Comparativamente a 2007, os resultados obtidos em 2010 foram globalmente inferiores.

O nível das incidências acima relatado acentua-se quando comparado com as economias orientadas para a inovação. De realçar que a média da UE encontra-se alinhada com Portugal, sendo que mesmo estando abaixo da média das economias orientadas para a inovação, Portugal consegue ser melhor do que a UE no que respeita à aquisição de tecnologia recente pelas empresas novas e em crescimento.

6. Infraestrutura comercial e profissional:

Aqui são analisados diversos serviços, nomeadamente os comerciais, de contabilidade e outros serviços jurídicos e institucionais, bem como a sua intervenção na promoção e criação de novos negócios. Os especialistas nacionais consideram que existe uma neutralidade nestas questões. Na sua ótica, a parte positiva reside na quantidade de fornecedores e de consultores disponíveis para apoiar as empresas novas e em crescimento. Já pela negativa destaca-se o custo de tais serviços. Comparando os resultados nacionais com os da média das economias orientadas para a inovação, não se observam grandes discrepâncias. Contudo, enquanto as referidas economias destacam-se pelos bons serviços jurídicos e contabilísticos obtidos, Portugal destaca-se pelos bons serviços

bancários. Estes resultados estão enquadrados com os de 2007 em Portugal, bem como com o da média da UE.

7. Abertura do mercado/barreiras à entrada:

Esta condição mede a dificuldade de modificação dos acordos comerciais, impedindo que as empresas novas e em crescimento possam penetrar no mercado, bem como a transparência do mercado e o estímulo à sua abertura, e o nível de competitividade das empresas pelas políticas governamentais.

Para os especialistas os indicadores são maioritariamente insuficientes. Destaca-se pela negativa o custo que as empresas novas e em crescimento têm de suportar para entrar no mercado. Pela positiva, observa-se a existência de uma grande volatilidade anual dos mercados de bens de consumo e serviços, bem como os mercados de negócios. Entre 2007 e 2010 constatou-se um agravamento generalizado dos indicadores. A média da UE não se afasta dos resultados obtidos em Portugal. No entanto, verifica-se que a eficiência da aplicação da legislação *anti trust* é mais favorável na UE do que em Portugal, no sentido da não blocagem pelas empresas já estabelecidas às empresas novas e em crescimento.

8. Acesso a Infraestruturas físicas:

Esta condição estrutural analisa a facilidade de acesso a recursos físicos, nomeadamente comunicações, transportes, matérias-primas e recursos naturais, que possam ser uma mais-valia para o empreendedorismo. Em Portugal, este indicador é considerado positivo, não ocorrendo variações assinaláveis no período mediado entre 2007 e 2010. Quer as economias orientadas para a inovação, quer a média da UE, registam o mesmo nível que Portugal. No entanto, é de referir que mesmo assim Portugal consegue destacar-se no que diz respeito ao apoio que as infraestruturas proporcionam às indústrias novas e em crescimento.

9. Normas culturais e sociais:

Esta condição analisa o grau de aceitação do empreendedorismo, procurando verificar até que ponto estas normas influenciam as ações individuais empreendedoras. A conclusão dos especialistas consultados é de que a cultura portuguesa está pouco orientada para o empreendedorismo, sendo que grande parte do empreendedorismo existente pode ser resultado do aumento do nível de desemprego, consequência da atual crise económico-financeira. O grau em que cultura nacional estimula o êxito individual é apontado como ponto mais desfavorável pelos especialistas. Já o ponto mais favorável tem a ver com o grau em que a cultura nacional estimula a criatividade e inovação. Relativamente a 2007 Portugal regista de um modo geral valores inferiores. Os resultados obtidos em Portugal encontram-se aquém dos observados em todas as economias estudadas, bem como dos da média da UE.

Quanto à verificação da existência de oportunidades para o empreendedorismo, também consideradas neste domínio, os especialistas nacionais consideram que existe uma neutralidade nesta área. Constataram também que a quantidade de boas oportunidades é superior ao número de pessoas capazes de aproveitar essas mesmas oportunidades. Nos últimos três anos de estudo não

se verificaram alterações relevantes. No que respeita à existência, ou não, de criação de novas oportunidades, os resultados constatados em Portugal enquadram-se quer nos níveis encontrados nas economias orientadas para a inovação, quer nos da média da UE.

A opinião dos especialistas nacionais é de que a capacidade da população portuguesa para iniciar um negócio é fraca. Apesar deste panorama adverso, é de salientar que a dimensão do negócio é relevante, pois este estudo revela uma maior competência para a criação e gestão de pequenos negócios, do que para a criação e gestão de um negócio de grande crescimento. A média da UE, bem como a média das economias orientadas para a inovação, apresentam resultados semelhantes aos observados em Portugal.

Quanto à imagem social dos empreendedores, os resultados obtidos permitem concluir que estes são globalmente positivos. Destacam-se entre eles o estatuto social e o respeito demonstrado aos empreendedores de sucesso, e a importância dada pelos *médios* a estes empreendedores. Pela parte negativa, observa-se que a carreira de empreendedor não é uma opção desejável. De um modo geral Portugal regista resultados idênticos, quer com a média das economias orientadas para a inovação, quer com a média da UE. No âmbito desta análise, em termos sociais e culturais, foi estudado o nível de aceitação do empreendedorismo feminino. Os especialistas nacionais concluíram que os resultados não permitem uma definição exata. Pela positiva constata-se que a opinião é a de que existe igualdade entre os géneros, quanto à capacidade de criar um novo negócio. Pela negativa destaca-se o fraco incentivo dado às mulheres para criarem o seu próprio negócio. Estes indicadores deterioraram-se nos últimos três anos. Em comparação com as economias orientadas para a inovação e com a média da UE, Portugal encontra-se aquém dos resultados daqueles grupos.

10. Abertura das empresas e dos consumidores para a inovação:

Por fim, no que respeita a este estudo, os especialistas nacionais, concluem pela positividade destes indicadores. Assim, o aspeto mais favorável tem a ver com os consumidores e a sua apetência pela experimentação de novos produtos e serviços. O aspeto menos favorável relaciona-se com a adversidade das empresas em experimentar novas tecnologias e novos modos de trabalho. Estes resultados mantiveram-se ao mesmo nível desde 2007, estando em linha com as economias orientadas para a inovação e com a média da UE.

11. Proteção de direitos de propriedade intelectual:

Nesta área é analisada a proteção relativamente à propriedade intelectual prevista na lei e a sua aplicação, bem como a confiança das empresas novas e em crescimento referente a estes fatores. Foi considerado pelos especialistas portugueses a existência de uma neutralidade nesta matéria.

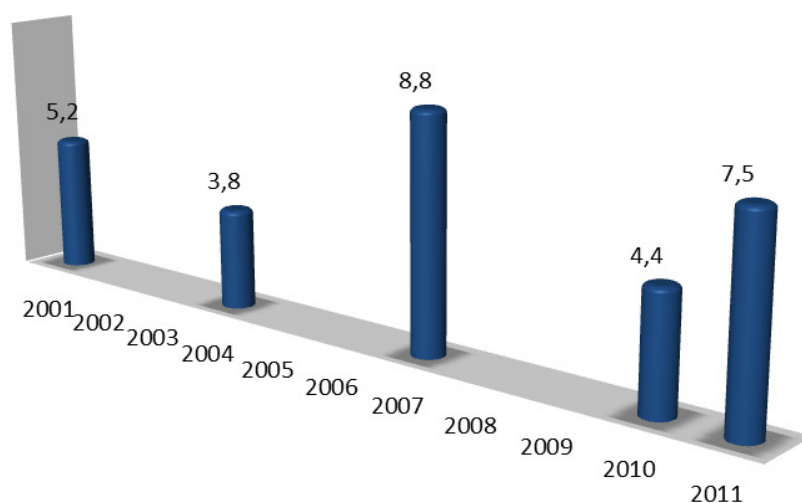
Por um lado, refere-se positivamente o facto do reconhecimento do respeito desses direitos. Por outro lado, refere-se negativamente o facto da ineficácia da aplicação da legislação existente relativa a esses mesmos direitos. Estas conclusões não sofrem alterações dignas de registo, quer em relação a 2007, quer em confronto com as economias orientadas para a inovação, quer ainda relativamente à média da UE.

4.4. Principais indicadores

4.4.1. TEA em Portugal

O principal indicador que mede a atividade empreendedora é a TEA, refletindo esta taxa a percentagem da população ativa (18-64 anos) de um país, que está envolvida na criação de um negócio (*star-tup* ou negócio nascente), ou na gestão de um negócio novo e em crescimento. O gráfico seguinte espelha a evolução da TEA em Portugal no referido período.

Gráfico 1: TEA em Portugal

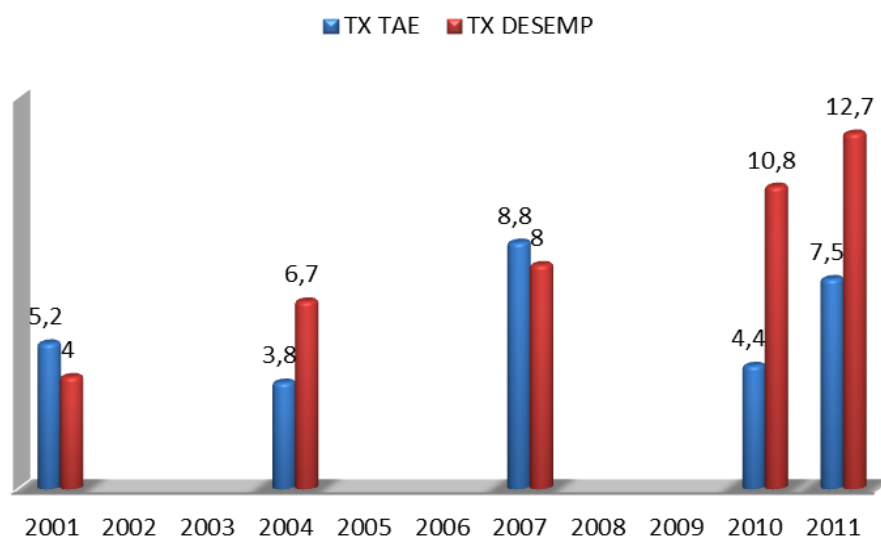


Este indicador sofreu significativas oscilações, verificando-se uma considerável subida entre 2001 e 2007, períodos de crescimento económico. No entanto, a partir de 2007 a crise mundial que entretanto se iniciou nos EUA e que se disseminou pelo resto do mundo com efeitos avassaladores na Europa, houve uma queda abrupta da atividade empreendedora em Portugal. A partir de 2010, nota-se um franco retorno desta atividade, quer seja por motivos de constatação de oportunidades, quer seja por necessidade. Certo é que, considerando que alguns especialistas acreditam que a economia de um país pode ser medida pelo empreendedorismo nele desenvolvido, parece que neste âmbito estamos no bom caminho.

4.4.2. TEA vs. Taxa de desemprego

A análise da TEA cruzada com a taxa de desemprego em Portugal permite-nos afirmar não parecer existir uma causa direta entre estas duas variáveis. De facto, desde 2001 que se assiste a uma escalada praticamente constante do desemprego em Portugal (gráfico 2).

Gráfico 2: TEA vs. Taxa de desemprego

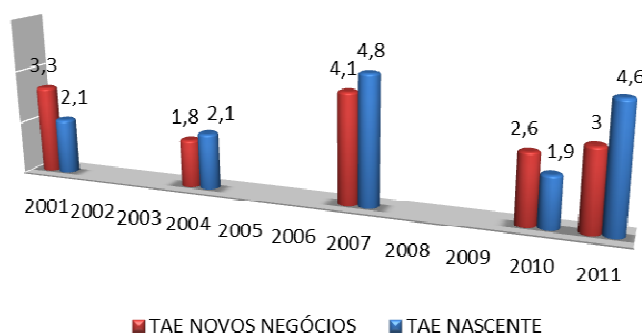


Mesmo considerando o período entre 2001 e 2007 como sendo de crescimento económico em Portugal, registou-se sempre num crescendo em termos de desemprego, contrabalançando com o registo da TEA que diminuiu entre 2001 e 2004, mas que inverteu o sentido obtendo um forte impulso até 2007, mais do que duplicando o seu crescimento. No entanto, a partir de 2007, coincidindo com o despoletar da crise económico-financeira a nível internacional, houve nova inversão da atividade empreendedora, registando-se praticamente a mesma inclinação do que a taxa de desemprego, provavelmente devido ao aumento de atividade empreendedora por necessidade aliada a incentivos estatais para a criação de auto emprego.

4.4.3. TEA nascente vs TEA novos negócios

Este gráfico permite-nos observar que os dois tipos de TEA, nascente e novos negócios, no período estudado registaram evoluções e valores similares.

Gráfico 3: TAE nascente vs TAE novos negócios

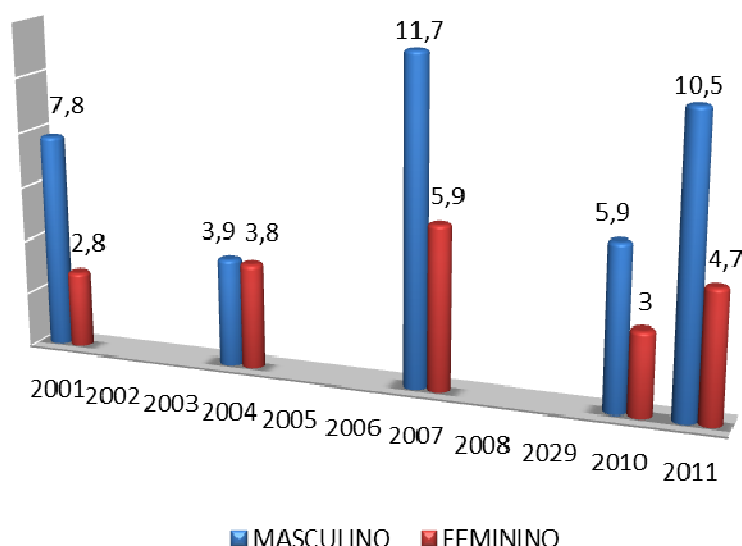


O gráfico revela também que em 2001 a TEA de novos negócios, com 3,3%, se destacava, com alguma relevância, da TEA nascente, com 2,1%. Entre meados de 2004 e 2010 assistiram-se a algumas permutas não muito significativas, tendo a partir desse momento a TEA nascente descolado fortemente registando valores superiores a 100% relativamente a 2010, enquanto a TAE novos negócios sofreu uma inclinação ligeiramente positiva.

4.4.4. TEA masculino vs feminino

A comparação efetuada entre géneros em Portugal permite-nos observar que a taxa empreendedora masculina apresenta, no período estudado, valores muito superiores, cerca do dobro, à da taxa de atividade empreendedora feminina, com exceção de 2004, em que se verifica uma igualdade de empreendedorismo (gráfico 4).

Gráfico 4: TAE masculino vs. feminino



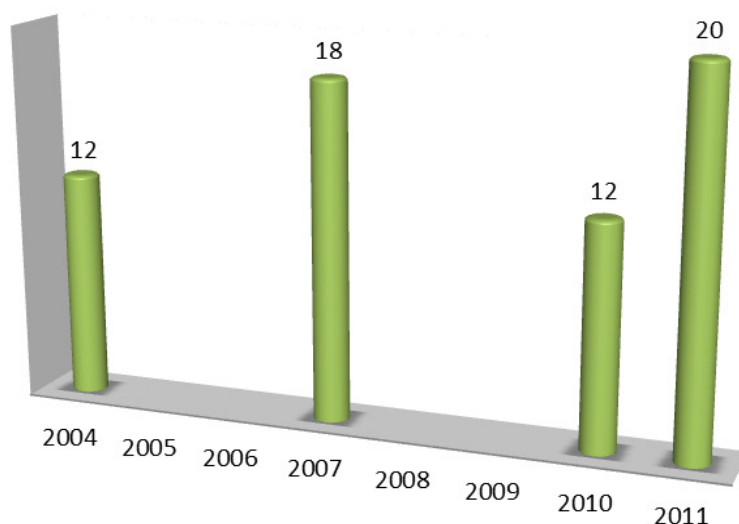
Estes valores estão em consonância com os valores da UE em ambas as TAE, salientando-se que, em relação à média europeia da TEA masculina, em 2004 Portugal obteve um dos mais baixos registos, enquanto a TEA feminina se encontrava no limite superior do intervalo dos resultados europeus. Ora, isto significa que o que aconteceu foi uma evolução em sentido contrário dos dois tipos de empreendedorismo: um aumento do empreendedorismo feminino e um decréscimo do empreendedorismo masculino.

No período entre 2001 e 2007 também se pode inferir que o empreendedorismo feminino manteve um crescimento ligeiro, mas constante, ao contrário do empreendedorismo masculino que observou variações acentuadas. Já entre 2007 e 2010 a tendência da evolução alinhou-se com o período de maior crise económica e, também por isso, verificou-se o decréscimo de ambos os indicadores, regressando a variações positivas em 2011, mas uma vez mais notórias para o empreendedorismo masculino.

4.4.5. Taxa empreendedorismo internacional

O gráfico 5 ilustra o empreendedorismo internacional que é considerado quando pelo menos 25% dos seus clientes não pertencem ao país dos empreendedores. Em Portugal, em 2004, 12% dos empreendedores eram internacionais, tendo essa taxa aumentado até 2007, em que eram já 18%. No período entre 2007 e 2010, como na generalidade dos diversos indicadores, registou-se um decréscimo para os valores de 2004. No entanto, verificou-se no espaço de um ano um acentuado crescimento revelando que um quinto dos empreendedores era internacional.

Gráfico 5: Taxa de empreendedorismo internacional



Poder-se-á dizer que com a crise europeia Portugal, que tinha como destino dos seus produtos e serviços preferencialmente os seus parceiros da UE, viu decrescer naturalmente as suas exportações. Todavia, o forte crescimento a partir de 2010 deve-se principalmente aos novos mercados encontrados fora da Europa, sem descurar evidentemente alguma recuperação por parte das economias dos países europeus.

Considerando que as condições estruturais de qualquer país são fundamentais para a atividade empreendedora, na medida em que podem estimular, ou criar obstáculos ao empreendedorismo, conclui-se que em Portugal, de uma forma geral, estas condições estão ainda aquém do desejável, distribuindo-se entre o “parcialmente insuficiente” e o “nem suficiente nem insuficiente”, havendo ainda muito por realizar. Destacamos o acesso a infraestruturas físicas como o mais bem posicionado, “parcialmente suficiente”. No entanto, Portugal revela uma preocupação crescente das entidades competentes na elaboração de políticas de apoio aos empreendedores.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO: O CASO DA GIBS

Capítulo 5 - PLANO DE NEGÓCIOS

5.1. Conceitualização

A fundação de uma empresa é geralmente o culminar de uma visão de alguém, no sentido dado por Fillion. No entanto, para concretizar essa visão é necessário elaborar um documento, escrito de forma clara, simples e sucinta, que explique essa mesma visão de uma forma realista, exequível, para que em primeiro lugar oriente o próprio empreendedor na persecução da oportunidade encontrada, e por outro lado, convencer os potenciais investidores, na esmagadora maioria das vezes essenciais, de que o projeto a implementar é economicamente interessante e apetecível de investir. Mason e Stark (2004) consideram que para Barrow et al. (2001) sempre que se pretende iniciar um novo negócio ou expandir um já existente, a ferramenta fundamental que deve utilizar é a execução de um plano de negócios. Os autores entendem que o plano de negócios serve para uma multiplicidade de objetivos, mas são preparados principalmente com o intuito de obtenção de financiamento, referindo que Kuratko e Hodgetts (2001, p. 289) afirmam mesmo ser um documento básico e indispensável para o efeito.

Akola e Heinonen (2006) baseiam-se nos estudos de Lumpkin et al. (2004) para defender que é na altura de elaboração do plano de negócios que toda a estrutura organizacional é moldada, sendo nesta fase que se visualiza a exploração da oportunidade. Os autores também afirmam que para Kao (1989) é nesta fase que o valor é percebido com base no ato criativo.

Existe uma multiplicidade de modelos de planos de negócios ao dispor de empreendedores individuais que querem iniciar um novo negócio ou de empresas já estabelecidas, no entanto constata-se a existência de algumas críticas quanto à forma como estão estruturados dependendo a quem se destina. Mason e Stark (2004) entendem que a crítica mais relevante que se encontra na literatura sobre o tema consiste na unicidade de abordagem. Eles consideram que um plano de negócios pode-se destinar a um variado tipo de destinatários, como fornecedores, clientes importantes, administração, e principalmente bancos e investidores. Os autores criticam Tiffany e Peterson (1997, p. 12) pelo facto de estes acharem que um bom plano de negócios agrada todos os destinatários. Eles recorrem a Barrow et al. (2001), para enfatizar a sua posição, ao afirmar que o famoso livro de Plano de Negócios do The Sunday Times, somente assume diferença de perspetiva no plano de negócios para os banqueiros e os capitalistas de risco. Eles entendem que muito poucos autores manifestamente admitem a multiplicidade de perspetivas perante a finalidade pretendida (eg. Vesper, 1996; Allen, 1999; Smith e Smith, 2000; Burns, 2001; Kuratko e Hodgetts, 2001). Os autores, mesmo assim, criticam estes estudos pelo facto de explicitarem a forma como os

empreendedores deveriam adaptar o seu plano de negócios, fundamentalmente no que concerne às imposições dos banqueiros e investidores de capitais.

Machado (2012), citando Dornelas (2008), o plano de negócio é um instrumento descritor em toda a sua amplitude da visão do empreendedor, bem como o modelo em que se assenta a sustentabilidade da empresa, baseando-se na sua experiência pessoal e profissional, que vai evoluindo no decurso da elaboração do plano, possibilitando-lhe ainda a perceção do meio envolvente ao seu tipo de negócio. Aquele autor defende que o plano de negócios fundamenta-se na explicitação do negócio, do seu funcionamento, estratégias de sustentação e crescimento, bem como as projeções económicas e financeiras. Afirma ainda, baseando-se em autores como Salim et al. (2005) e Kraus e Schwarz (2007), que o plano de negócios é uma mais-valia para o sucesso da empresa.

Diáz e Guild (2003) afirmam que os investidores passaram recentemente a considerar muito relevante os intangíveis nos planos de negócio aquando da avaliação da decisão do apoio às empresas de base tecnológica, que deles necessitam (Machado 2012). Esta autora defende a sociedade do conhecimento, suportando-se em Sabbag (2007), Sveiby (1998) e Girardi (2009), como fator primordial para as empresas, distinguindo a sociedade industrial, ao afirmar que aqui o capital e a tecnologia são os valores dominantes, da sociedade do conhecimento em que o que prevalece como valores essenciais são a competência e a sabedoria. Ela entende que o planeamento de um novo negócio obriga a conjecturar as ações necessárias com o propósito de aquilatar da viabilidade do projeto. A autora referindo Lacruz (2008) e Bernardi (2009) entende o planeamento como definidor do propósito, apontando caminhos para a otimização da utilização dos esforços e recursos. Apoiando-se em vários autores como Bernardi (2009); Dornelas (2005); Lacruz (2008); Nonaka e Takeushi (1997); Switzer (2008); Williams (2002) defende que o plano de negócio tem uma índole de explanação adquirida do conhecimento.

Tabela 6: Conceitos de planos de negócios

Autores	Planos de negócios
Williams (2002)	Importante fonte de informação para execução de planeamento exemplar, com objetivo de máximo sucesso.
UNCTAD (2002)	Relatório discricionário e rigoroso, realista do negócio da empresa, abrangendo o produto ou serviço bem como todas as áreas da empresa, necessidades de financiamento, apresentado com uma leitura de fácil compreensão.
Hochman e Ramal (2005)	Documento que espelha o negócio em todas as suas vertentes, estratégicas, projeções de custos e de proveitos.
Dornelas (2005)	Documento explicativo de um projeto e do modelo de negócio que alicerça a empresa que se baseia na experiência evolutiva, pessoal e profissional do empreendedor, permitindo a perceção do meio envolvente ao seu tipo de negócio.
Lacruz (2008)	Documento dinâmico, revisto periodicamente, tendo em consideração o ambiente económico, tecnológico e ambiente interno da empresa.
Gesentrepreneur (2008)	Instrumento elaborado a partir de conceções e alternativas, estimando preventivamente a execução da ideia tendo em vista a viabilidade do negócio, com o propósito de obtenção de financiamento de potenciais investidores.
Bernardi (2009)	Projeto singular desenvolvido para obter resultado definido.
Corporate Finance Advisory Services (2010)	Documento rigoroso, atrativo e dinâmico descritor do projeto, abrangendo os planos da empresa, a sua exequibilidade, bem com as forças e fraquezas e como lidar favoravelmente com elas

Fonte: Adaptado de Monteiro (2010) e Machado (2012).

5.2. Caracterização do plano de negócios

Cada empresa *per si* tem dificuldades em considerar a possibilidade de crescer pela via da internacionalização em virtude dos custos associados, por forma a contrariar esta realidade e poder ultrapassar tais dificuldades, o presente plano de negócios pretende aglutinar o maior conjunto possível de empresas de diversas áreas, propondo uma completa e integrada oferta de serviços, no sentido de permitir alcançar custos substancialmente inferiores, e certamente suportáveis para as empresas envolvidas através da obtenção de economias de escala. Estes custos deixarão de ser desencorajadores para passarem a serem vistos como um investimento seguro com vista ao crescimento sustentado das empresas.

Este plano de negócios envolve vertentes relacionadas com a internacionalização sustentada pela via do comércio eletrónico.

5.2.1. Vertente Tecnológica

a) Internet

Seja por motivos pessoais, seja por motivos profissionais, cada vez mais a internet é utilizada como canal de comunicação a nível mundial, pois vivendo num mundo cada vez mais globalizado, todos sentimos necessidade de absorver tudo o que se passa de maior ou menor relevância no nosso planeta. Os acontecimentos surgem em todo o mundo a uma velocidade vertiginosa só conseguindo ser acompanhados pela internet, devido á rapidez que a informação consegue ser difundida e chegar a todos os recantos do globo, segundo a segundo.

Ora, as empresas com alguma visão, com necessidade de crescer e se expandir globalmente, sejam elas pequenas ou grandes, aperceberam-se facilmente que este canal de comunicação lhes poderia ser muito útil, mesmo essencial para muitas delas, no sentido de poderem divulgar os seus produtos. Fernandes et al. (2011) afirmam mesmo que a atividade de compra de serviços ou de produtos foi profundamente alterada pelo aparecimento da internet. Defendem que os consumidores que escolhem esta forma de aquisição fazem-no por associação a conforto, a entrega rápida com benefício de tempo e de dinheiro.

A maioria de nós, principalmente as gerações mais novas, veem cada vez menos televisão, ouvem menos rádio, leem menos jornais, concentrando todas estas ações na internet, através das múltiplas tecnologias existentes, desde o “velho computador” ao *smartphone*, passando pela *tablet*, *ipad*, utilizando-se já a televisão como acesso à internet, bastando para isso terem acesso a um sinal de internet.

No entanto, as empresas de e-commerce devem garantir-lhes uma política de segurança elevada em termos dos seus dados confidenciais (Fernandes et al., 2011).

Assim, esta vertente compreenderá:

- i. Conceção/manutenção de *websites* dedicados a vendas *online*, individualizado para cada uma das empresas clientes. Serão criados por uma conceituada empresa, em regime de *outsourcing*, sempre em colaboração estreita com o empreendedor e a sua equipa.
- ii. Utilização de um programa de gestão de *stocks* em tempo real, de modo a ser possível o conhecimento de todo o stock existente quer no armazém central, quer nas instalações das empresas parceiras em qualquer momento.

Este sistema integrado é utilizado no sentido de otimizar a produção necessária dos produtos, bem como conseguir a entrega da mercadoria ao cliente no mais curto espaço de tempo possível, permitindo assim a gestão das vendas e das entregas em tempo útil exigido pelos compradores, que é cada vez menor, ou seja, quanto mais rápida for a entrega, com menos erros, mais o cliente fica satisfeito e volta certamente a comprar.

- iii. Utilização de um programa de segurança, que permita efetuar as transações comerciais, que tanto intimidam e inibem os compradores e os vendedores, totalmente seguras para ambos os intervenientes.

Esta é uma mais-valia para as empresas porque se concentra o *know how*, facilitando a resolução dos problemas que surgem neste âmbito, sendo que a grande maioria das empresas não consegue despender grandes recursos nestas áreas.

5.2.2. Vertente de marketing

As empresas para a promoção dos seus produtos, desde o simples conhecimento da empresa e dos seus produtos *online*, até ao comércio eletrónico, recorrem ao marketing digital para o efeito. Os consumidores, por outro lado, beneficiam desta rede de relacionamentos e conhecimentos, pois tendo acesso a um indeterminado número de produtos idênticos podem compará-los, no conforto do seu lar, emitir opiniões sobre eles a todos os seus amigos bem como à própria empresa vendedora, quer para depois adquiri-los *offline*, ou seja, no comércio tradicional, quer seja para comprá-los online, tornando-se assim em e-consumidores.

Na implementação do marketing digital deve ter-se em atenção a estratégia de marketing adotada pela empresa, seguindo a mesma linha. Para ser bem-sucedida, a empresa deverá promover-se a si própria e aos seus produtos, pondo em prática um canal de vendas, elevando a sua imagem e notoriedade com o objetivo principal de gerar valor (Cintra, 2010).

Abordamos aqui especificamente três áreas de marketing que achamos importante para o negócio da GIBS:

a) Marketing estratégico:

Traduz-se na preocupação da empresa orientar-se no sentido da identificação das oportunidades de mercado mais atrativas, que possibilitem um crescimento sustentado com rentabilidade. Para isso deverá procurar efetuar:

- i. Análise sistemática e continuada das necessidades do mercado;
- ii. Desenvolvimento de serviços diferenciados visando diferentes clientes, garantindo uma vantagem competitiva sustentada.

b) Marketing operacional:

O marketing operacional, tendo em vista a implementação das estratégias idealizadas pelo marketing estratégico procurará definir os objetivos de volume de negócios, fixando a quota de mercado a atingir com os orçamentos disponíveis. O objetivo principal é majorar as vendas minimizando os custos. Para tal deverão ser desenvolvidas estratégias de venda e de comunicação, designadamente:

- i. Comunicar os aspetos distintivos do produto;
- ii. Reduzir custos, quer de prospeção, quer de conquista de clientes.

c) Marketing relacional:

Com a concorrência cada vez mais aguerrida na aldeia global em que vivemos, as empresas sentem uma crescente necessidade de fidelizar os seus clientes.

Para alcançar esse objetivo as empresas começaram a tomar consciência que já não são elas o eixo sobre o qual tudo gira, mas essa centralidade transferiu-se para o cliente.

Assim, as empresas dedicam-se cada vez mais à gestão do relacionamento com os seus clientes, de forma a criar laços de longa duração, trazendo para a organização vantagens competitivas essenciais para a prosperidade do negócio.

Tudo isto se tornou mais fácil com a utilização das novas tecnologias de informação, conectadas em rede, ou seja, através da internet.

As mais-valias intangíveis atingiram um patamar muito elevado, tornando-se fundamentais para a vantagem competitiva do produto ou serviço.

Qualidades tais como a credibilidade, a notoriedade, a confiança, entre outras, fidelizam o cliente e através dele conseguem a melhor publicidade que se pode obter. Para que esta estratégia possa ser implementada dever-se-á:

- i. Estabelecer relações duradouras com os clientes de modo a conquistar a sua fidelização ao produto comercializado pela empresa,
- ii. Relacionamento alargado a todos os *stakeholders* de maneira a obter mais-valias para todas as partes envolvidas.

Nesta vertente pretende-se aplicar todo o conceito de marketing, nas suas variadas formas, como seja o marketing estratégico, destinado a enquadrar adequadamente a estratégia a cada empresa; o marketing operacional, destinado a otimizar as vendas e o marketing relacional, no sentido de estabelecer uma relação cada vez mais forte e duradoura entre a empresa e o cliente.

A criação de uma equipa de marketing otimizará cada *site*, desenvolvendo laços de relacionamento com os potenciais clientes, construindo sites apelativos, modernos, que vão ao encontro do cliente, focando toda a atenção nele, levando-o a interagir com o *site*, nomeadamente através das redes sociais.

5.2.3. Vertente logística

A logística é vista como a área responsável pelo planeamento, processamento e controlo de mercadorias e informação relativa, desde o fim do processo produtivo até ao consumidor final (Alt e Martins, 2003, citados por Fernandes et al., 2011).

Alves e Santos (2009) bem como Fernandes et al. (2011) são de opinião de que o comércio eletrónico veio posicionar a logística como um vetor fulcral no sucesso das empresas que a ele se dedicam. Fernandes et al. (2011) defendem que para Fleury e Monteiro (2000) as maiores dificuldades das empresas de *e-commerce* estão relacionadas com a eficiência logística, referindo ainda ser necessária uma excelência em toda a gestão logística para se alcançar o sucesso neste tipo de empresas, não sendo suficiente apenas o produto, preço competitivo, nem um “bom *site*”, uma vez que o desembaraço e rigor na entrega constituem uma condição essencial.

São grandes as diferenças entre a logística tradicional e a e-logística, conforme se pode constatar na tabela seguinte.

Tabela 7: Logística vs. e-logística

INDICADOR	LOGÍSTICA TRADICIONAL	E-LOGÍSTICA
Tipo de carga	Paletizado	Pequenos pacotes
Clientes	Conhecidos	Desconhecidos
Estilo de procura	Empurrada	Puxada
Fluxo de stock/pedido	Unidirecional	Bidirecional
Valor médio da compra	Mais de € 1000	Menos de € 100
Destino dos pedidos	Concentrados	Pulverizados
Responsabilidade	Um único elo	Toda a cadeia de processamento
Procura	Estável e consistente	Incerta e fragmentada
Dinamismo	Baixo	Elevado
Previsão de Stock	Determinada	Indeterminada
Espaço dedicado ao stock	Determinado	Indeterminado

Fonte: Adaptado de Fleury e Monteiro (2000).

Bornia, Donadel e Lorandi (2006) recorrem a Lee e Whang (2002) para afirmar que nos natais de 1999 e 2000, assistiu-se nos EUA a uma situação crítica que obrigou a uma reflexão profunda no concernente à gestão da logística. Com efeito, nesses períodos de grande consumo, as vendas *online* atingiram picos recordes. No entanto, muitos e-retalhistas não conseguiram efetuar a entrega dos seus produtos vendidos no prazo definido a um custo razoável. Simplesmente porque não dispunham de processos operacionais capazes de satisfazer os pedidos dos seus clientes. Perante esta realidade factual, tornou-se essencial refinar a eficácia e eficiência do atendimento ao e-consumidor, conhecido como e-atendimento. Este conceito de e-atendimento traduz-se no conjunto de operações que vão desde o recebimento do pedido, o seu processamento, a gestão de *stocks*, separação da mercadoria, embalagem, faturação, terminando na entrega física do produto.

É neste conceito que o projeto se revê, pretendendo abarcar todo o processo de modo a conseguir uma vantagem competitiva para os seus clientes. Para Bayles (2002) este acréscimo de importância do e-atendimento no retalho virtual dá-se como consequência de várias causas, nomeadamente:

1. A quebra das barreiras geográficas;
2. A quantidade de vendas *online* que pode acontecer num só dia;
3. A crescente exigência dos e-consumidores;
4. As devoluções, operações que podem advir bastante dispendiosas.

Ora, o ciclo do e-atendimento desenvolve-se desde o preciso momento pós click do “ok” da compra no ecrã do dispositivo eletrónico (computador, *tablet*, *ipad*, telemóvel, televisão, etc.) até à assinatura, pelo comprador, do comprovativo da entrega da mercadoria.

Uma vez recebida a ordem de compra, as informações devem ser difundidas em tempo real a todos os participantes do processo das áreas da empresa envolvidas na gestão da logística, permitindo que todo o e-atendimento, desde a aceitação do pedido à entrega final, deva ser realizado de forma independente para cada pedido e em tempo real (Funchs e Souza, 2003).

Contrariamente ao que seria razoavelmente expectável, a experiência tem-nos revelado que o maior afunilamento do comércio eletrónico não se dá na atividade de entrega física porta a porta, mas na atividade de *fulfilment*, ou seja, no atendimento do pedido, que compreende várias fases, como o processamento do pedido, a gestão de *stocks*, a coordenação com os fornecedores, a separação e a embalagem das mercadorias (Fernandes et al., 2011; Fleury e Monteiro, 2003).

No entender de Aguilera et al. (2003) nota-se um desnivelamento entre o desenvolvimento das áreas da entrega da mercadoria e a do processamento da mercadoria, sendo que os serviços logísticos estão aquém das necessidades exigidas pelo grande crescimento do comércio eletrónico.

Deste modo constatamos que o problema da e-logística se deve ao facto da procura destes serviços ser significativamente superior à da oferta das soluções logísticas. A demonstração da importância da e-logística resulta da impossibilidade de muitos vendedores conseguirem cumprir

prazos de entregas durante períodos de grande procura e da relutância de algumas empresas aderirem ao comércio eletrônico devido à necessidade da existência de complexos processos logísticos (Aguilera et al., 2003). Ainda, segundo estes autores as soluções aplicáveis a este crescente problema poderão ser várias, passando pelo processamento interno utilizando serviços logísticos da própria empresa, recorrendo à terceirização do processo optando por empresas especializadas, ou ainda por um sistema híbrido, relacionando uma variedade de combinações desses métodos.

Fernandes et al. (2011) defendem que qualquer que seja o motivo de uma compra existe sempre o desejo de usufruto no mais curto espaço de tempo possível. Ora eles entendem que os consumidores ponderam os inconvenientes que uma deslocação a uma loja física acarreta como avaliação da decisão de compra por este meio, tendo em consideração por oposição o conforto e a comodidade obtido pela fácil pesquisa global oferecida pela internet. Assim, entendem que para as empresas de e-commerce a distribuição ocupa um papel preponderante em todo o circuito, pois por muita qualidade que o produto vendido tenha, pode chegar a casa do cliente com danos, sendo preciso que a empresa disponha de um sistema de logística eficiente, o que logicamente acarreta custos. Segundo os autores, os clientes de e-commerce dão extrema importância ao tempo de entrega da encomenda, sem deteriorações e que corresponda exatamente ao que compraram. Para os autores a logística tem um peso maioritário nas expectativas dos clientes e influência certamente na hora da decisão de compra, trazendo, se bem gerida, uma vantagem competitiva para a empresa. Dizem também que a plataforma de e-commerce deve caracterizar os seus produtos detalhadamente mantendo-se em permanente comunicação com os seus clientes. Defendem ainda que o maior afunilamento do sucesso das empresas que comercializam *online*, reside na logística de distribuição, que se inicia precisamente na separação do pedido até à entrega da encomenda ao transportador.

Constata-se assim que a maior parte dos problemas nas vendas *online* surgem depois do “*click*” da compra. Ora porque não se consegue cumprir a entrega da mercadoria vendida em tempo útil, ora porque não se tem sequer a mercadoria suficiente em *stock* para entrega.

Ora, na GIBS, para resolver esta dificuldade de *fulfilment* resolvemos criar um sistema de recolha, armazenamento e entrega de mercadorias destinadas a venda *online*.

Esta vertente de internacionalização é sustentada pela existência de um espaço que possibilita o armazenamento da mercadoria relativa, por exemplo, a uma venda média semanal, das várias empresas parceiras, num estado de pré-embalagem, pelas seguintes razões:

- a. Com as mercadorias desprovidas de embalagem exterior, é facilitado sobremaneira o seu transporte entre as empresas e o armazém aglutinador.
- b. Com a utilização de embalagens pré definidas e standardizadas, consegue-se um custo por unidade muito menor do que cada empresa conseguiria individualmente, mais uma vez pela via de economia de escala.

- c. Entrega das mercadorias ao cliente final, estabelecendo parcerias a jusante da operação, com transportadores profissionais como a DHL, UPS, FEDEX, TNT, CTT, etc.

Esta parceria, provavelmente o cerne de toda a operação logística, vem sem dúvida alguma possibilitar a transação propriamente dita, uma vez que a economia de escala envolvida é de cerca de 70% relativamente ao custo que cada empresa teria de suportar se enviasse só as suas poucas encomendas diárias, bem como incrementar a celeridade das entregas das mercadorias.

5.2.4. Vertente do atendimento ao cliente

Neste âmbito, destacamos a importância de um eficiente e eficaz atendimento ao cliente.

Considerando que o cliente do comércio eletrónico é mais informado e, por conseguinte, mais exigente, devido ao risco inerente à compra, do que qualquer outro cliente no comércio tradicional é muito importante que cada transação seja do completo agrado do consumidor.

Pretende-se nesta vertente prestar um serviço de qualidade, quer na fase anterior à venda, como a prestação de informações e promoções, quer no tratamento das reclamações, pois uma reclamação bem resolvida muito provavelmente fideliza um cliente.

Alves e Santos (2009) referem que o e-commerce B2C apresenta maior complexidade na questão da logística reversa comparativamente ao B2B, sustentando que, segundo o conselho de logística reversa do Brasil, a percentagem de devoluções apresentam grandes flutuações, indo entre 25% a 30% nos EUA a 10% estimados para o Brasil. Estes autores encaram com naturalidade este facto pela ausência de contato físico com a mercadoria antes da compra.

Este serviço sendo integrado, vem mais uma vez basear-se na economia de escala para minimizar os custos operacionais necessários para o efeito e muitas vezes inabarcável para as empresas

Capítulo 6 - SUMÁRIO EXECUTIVO

6.1. Apresentação da ideia do negócio

A ideia de negócio tem vindo a sedimentar-se há algum tempo, pela observação da dificuldade de internacionalização das PME portuguesas, que habitualmente apenas se dedicam aos dois primeiros níveis de internacionalização (exportação indireta ou direta) segundo B2B, encontrando-se em ambas as situações dependentes de terceiros, ou seja, de agentes.

Este projeto consubstancia uma ideia inovadora de negócio a concretizar na Europa, pela prestação de um serviço completo, integrado, abrangendo várias fases que permitirá às PME a sua internacionalização com custos residuais por via do comércio B2C, através de uma plataforma de e-commerce, conferindo vantagem competitiva ao negócio, mormente por via da redução de custos operacionais, comodidade e aumento das vendas.

Esta vantagem competitiva traduz-se numa série de serviços inovadores pela sua prestação integrada, nomeadamente:

1. Construção e gestão integrada de uma plataforma de e-commerce, “vulgo *site* de compras online”;
2. Tratamento logístico integrado das mercadorias das empresas com destino às vendas *online*;
3. Rapidez na entrega das mercadorias B2C.

Trata-se pois de uma nova empresa, cuja ideia adveio da constatação de uma necessidade de mercado para a generalidade das PME portuguesas e que acrescenta valor pela inovação apresentada.

Em Portugal, ainda poucas empresas se dedicam à venda de produtos *online* em virtude dos custos associados a tal atividade. De facto, para as PME os custos relativos à construção/manutenção de um *site* de comércio eletrónico, bem como toda a rede operacional acessória, nomeadamente a promoção, necessária a um bom desempenho, são bastante elevados e tomam recursos que as empresas dificilmente conseguem dispor, desencorajando tal estratégia, tornando-se mesmo desaconselhável nos tempos de crise que vivemos e em que os recursos financeiros são muito escassos.

No entanto, por outro lado, é por demais evidente que num mundo cada vez mais globalizado em que vivemos, o comércio eletrónico é, sem margens de dúvidas a via mais económica de internacionalização de uma empresa.

Com o advento da internet é possível a uma pequena empresa competir de igual para igual com grandes empresas na venda dos seus produtos, uma vez que os custos de internacionalização associados são marginais tendo em consideração as formas de internacionalização tradicionais.

A empresa a criar desenvolverá como atividade económica principal o comércio a retalho por correspondência ou via internet (CAE² 47910) e como atividade económica secundária a programação informática (CAE 62010).

6.2. Âmbito do negócio

A presente proposta de negócio consiste na criação de uma empresa na área de serviços, dedicada a criar plataformas de e-commerce para fomentar o crescimento das PME nacionais a nível internacional, fornecendo a totalidade de serviços necessários em toda abrangência.

A sua localização privilegiada junto do aeroporto do Porto aposta na celeridade da entrega das mercadorias vendidas pelas lojas *online*, *aumentando a satisfação do cliente final e por consequência a sua fidelização*.

Complementarmente a empresa oferecerá outros serviços à comunidade empresarial, nomeadamente a construção e gestão de *sites* institucionais, produção visual, produção de catálogos digitais, consultadoria de marketing, etc.

6.3. Caracterização da empresa

A *GIBS – Global Ideal Business Solutions, Unipessoal, Lda.* será constituída sob a forma jurídica de sociedade unipessoal por quotas, mas com estatutos adaptados para posterior transformação noutro tipo de sociedade, se necessário, com um capital inicial de 5.000,00€, numa quota unitária pertencente a José Amorim Fernandes. A sua sede será na Rua do Outeiro, 1004, na freguesia de Gemunde, no concelho da Maia.

6.4. Missão

A missão da empresa consiste em projetar com credibilidade as PME, *per si*, no mercado internacional, criando assim oportunidades de negócio que farão aumentar o seu volume de vendas, disponibilizando para o efeito um conjunto de serviços integrados que permitirão uma redução de custos operacionais e uma maior rapidez de entrega dos seus produtos, bem como elevada comodidade para as empresas parceiras do negócio.

Para o efeito a empresa defende um serviço de confiança e excelência quer junto das PME quer junto dos seus clientes.

O nosso compromisso passa por, através de plataformas de e-commerce personalizadas, divulgar as PME, criando estratégias de marketing ajustadas a cada negócio, eliminar os vários intermediários existentes no percurso do produto até ao consumidor final, reduzir os custos de armazenamento e de embalagem, incrementar uma maior rapidez na entrega dos produtos, prestando um serviço de excelência no apoio ao cliente final.

² Classificação da atividade económica.

6.5. Serviços prestados

A proposta de negócio consiste na criação de uma empresa na área de serviços, dedicada a potenciar as vendas de produtos de PME em contexto internacional. Neste sentido fornecerá aos seus clientes os seguintes serviços:

1. Criação e manutenção contínua e continuada de uma plataforma de e-commerce personalizada;
2. Fornecimento de todo o tipo de necessidades para a promoção do produto, principalmente na área de vestuário, calçado e joalharia/bijuteria, entre outros:
 - a) Modelos;
 - b) Cabeleireiro;
 - c) Maquilhagem;
 - d) Fotografia.
3. Prestação de serviços de marketing, nomeadamente:
 - a) Marketing estratégico;
 - b) Marketing operacional;
 - c) Marketing relacional.
4. Prestação do serviço de cobrança, contratualizando diretamente com as empresas que utilizam meios de pagamento seguros via eletrónica;
5. Prestação de serviço de logística, armazenando uma quantidade considerada necessária dos produtos a serem vendidos *online*;
6. Prestação de serviço de entrega expresso, criando parcerias com empresas de carga expresso.

6.6. Mercado Potencial

Os serviços que a empresa visa prestar destinam-se a PME com marca própria que pretendem crescer e internacionalizarem-se sem grandes constrangimentos financeiros, bem como outras empresas que necessitem de melhorar a sua visibilidade e/ou projeção da sua imagem.

Dada a implantação da empresa, estrategicamente localizada nas imediações do aeroporto do Porto, o mercado abrange a zona norte de Portugal. No entanto, prevê-se um rápido alargamento do mercado, estendendo-se a todo o país, bem como à Galiza, no norte de Espanha.

6.7. Proposta inovadora e vencedora

O presente projeto assenta essencialmente em três pilares.

1. Potencialização de internacionalização das PME:

Pelo tipo inovador de serviços integrados oferecidos permite às PME a sua internacionalização com custos marginais, por via do comércio B2C, através de plataformas de e-commerce, permitindo obter redução de custos e aumento das vendas.

2. Credibilidade das PME:

Embora as PME nacionais tenham granjeado notoriedade nas competências de manufatura junto dos clientes institucionais estrangeiros, carecem de credibilidade junto dos consumidores finais internacionais.

A oferta inovadora deste serviço permite conquistar a confiança junto dos clientes das PME, oferecendo um serviço de excelência em toda a cadeia de intervenção, proporcionando assim um aumento de credibilidade.

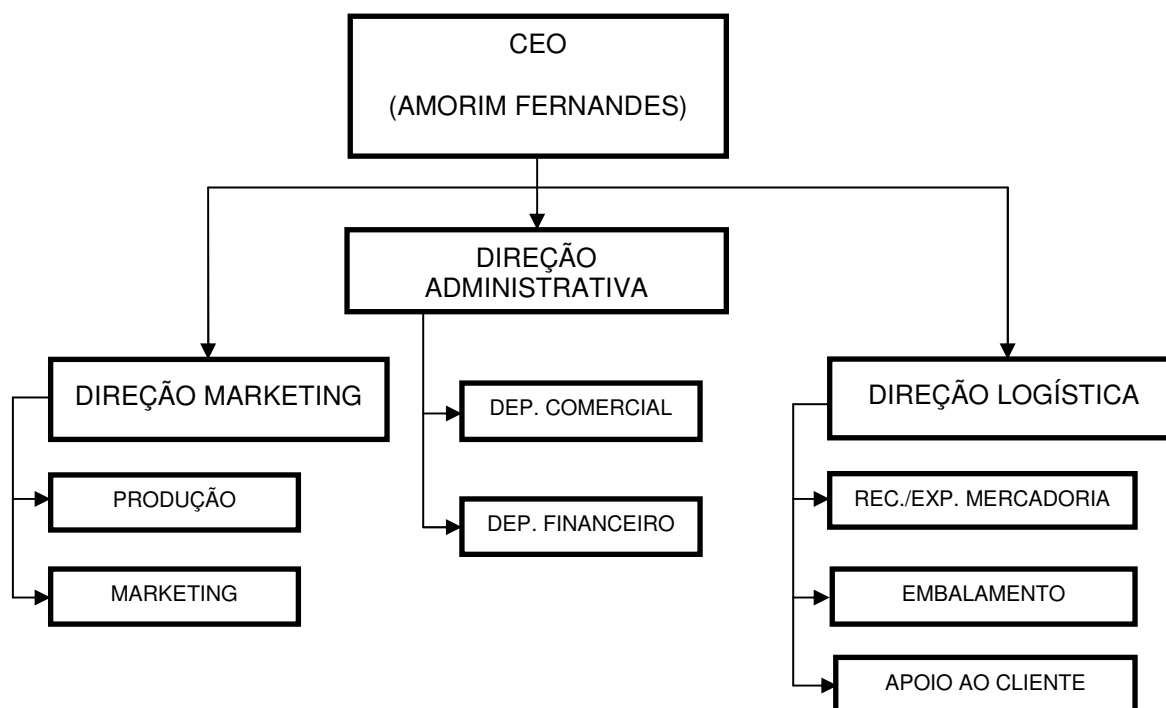
3. Tempo:

Pela amplitude dos serviços oferecidos, que vão desde a conceção da loja *online*, até à rápida entrega do produto ao cliente final, a empresa parceira da GIBS não necessita fazer rigorosamente nada que não tenha a ver com o seu negócio, permitindo assim às PME maior comodidade e concentração no seu *core business*.

6.8. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa é apresentada pelo organigrama expresso na figura seguinte.

Figura 3: Organigrama da empresa



6.9. Apresentação do empreendedor

José António Amorim Fernandes, atualmente a frequentar o mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), é licenciado em Comércio Internacional, desde 1997, pelo mesmo Instituto.

Desempenha funções na Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), desde 1990, sendo atualmente Reverificador do quadro técnico superior aduaneiro. Há dezanove anos a trabalhar na Alfândega do Aeroporto do Porto, é responsável pelo setor de Regimes aduaneiros e económicos, Origens e Valor aduaneiro, dá apoio à coordenação do setor de importação e a gestão técnica na área da carga expresso. Desempenhou ainda funções no setor têxtil, na área de recursos humanos e controlo de produção fabril, entre 1982 e 1983, foi também responsável pelas áreas de pessoal e setor de compras na indústria metalúrgica, sempre em empresas com mais de cem funcionários, entre 1985 e 1990.

Capítulo 7 – MERCADO ALVO

7.1. Dimensão do mercado

Existem atualmente no mercado soluções avulsas que poderão concorrer parcialmente com os serviços oferecidos pela GIBS. No entanto, nenhuma empresa a nível europeu oferece uma solução integrada com vista a suprir as necessidades sentidas pelas PME, a nível produtivo. Deste modo, importa portanto tecer algumas considerações que possibilitem o enquadramento do serviço a prestar:

1. A Europa tornou-se já no maior mercado de comércio eletrónico no mundo, garante a EMOTA, que aponta para uma estimativa de vendas de 246 mil milhões de euros em 2011, com um crescimento de 19%, face aos EUA, um número que supera pela primeira vez o volume de vendas registado neste país, estimado em 237 mil milhões de euros, apesar da crise económica.
2. De realçar que na europa, o comércio eletrónico já detém uma quota de mercado de cerca de 5,1% no comércio de retalho, com cerca de 240 milhões de e-consumidores europeus, que despendem em média mil euros/ano em aquisições através da internet.
3. Em Portugal, segundo a Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa (ACEPI), através de um inquérito efetuado pelo INE, em 2011 pelo menos 10% dos portugueses efetuaram compras *online*.
4. Da análise feita, constata-se que o comércio eletrónico na europa está numa fase de crescimento acentuado, ultrapassando mesmo os EUA que sempre foram um mercado de excelência e referência nesta área.

Ora, neste contexto, as PME portuguesas, que se pretenderem internacionalizar pela via do comércio *online*, tem uma perspetiva otimista na persecução deste objetivo. Através dos elementos recolhidos, afigura-se-nos que o mercado europeu é um mercado em franco crescimento, mesmo com a forte influência negativa da crise existente. É um mercado com grande potencial, onde se deve apostar no direcionamento do investimento, com sucesso, das empresas que tem em vista a sua internacionalização.

Quem se enquadra então e qual a dimensão do mercado das PME, como potencial cliente da GIBS?

Importa então saber quais as atividades económicas que se enquadram no modelo de negócio da GIBS. Para o efeito, recorreremos à classificação portuguesa de atividade económica (CAE) aprovada pelo Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de novembro, como objetivo de apurar os códigos da CAE potencialmente elegíveis para o modelo de negócio da empresa. Da pesquisa efetuada obtivemos os resultados que se encontram sintetizados na tabela seguinte.

Tabela 8: CAE (Rev. 3) potencialmente elegíveis para o modelo de negócio da GIBS

DIVISÃO / DESIGNAÇÃO		CÓDIGO CAE
11	Indústria das bebidas	11011 Fabricação de aguardentes preparadas 11012 Fabricação de aguardentes não preparadas 11013 Produção de licores e de outras bebidas destiladas 11021 Produção de vinhos comuns e licorosos 11022 Produção de vinhos espumantes e espumosos
13	Fabricação de têxteis	13991 Fabricação de bordados 13992 Fabricação de rendas
14	Indústria do vestuário	14110 Confeção de vestuário em couro 14120 Confeção de vestuário de trabalho 14131 Confeção de outro vestuário exterior em série 14132 Confeção de outro vestuário exterior por medida 14133 Atividades de acabamento de artigos de vestuário 14140 Confeção de vestuário interior 14190 Confeção de outros artigos e acessórios de vestuário 14200 Fabricação de artigos de peles com pelo 14310 Fabricação de meias e similares de malha 14390 Fabricação de outro vestuário de malha
15	Indústria do couro e dos produtos do couro	15120 Fabricação de artigos de viagem e de uso pessoal, de marroquinaria, de correeiro e de seleiro 15201 Fabricação de calçado
18	Impressão e reprodução de suportes gravados	18200 Reprodução de suportes gravados
20	Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais, exceto produtos farmacêuticos	20420 Fabricação de perfumes, de cosméticos e de produtos de higiene
23	Fabricação de outros minerais não metálicos	23132 Cristalaria 23412 Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino 23413 Fabricação de artigos de ornamentação de faiança, porcelana e grés fino
26	Fabricação de equipamentos informáticos, equipamentos para comunicações e produtos de eletrónica e óticos	26200 Fabricação de computadores e de equipamento periférico 26300 Fabricação de aparelhos e de equipamentos para comunicações 26520 Fabricação de relógios e material de relojoaria 26200 Fabricação de computadores e de equipamento periférico 26300 Fabricação de aparelhos e de equipamentos para comunicações 26520 Fabricação de relógios e material de relojoaria
32	Outras indústrias transformadoras	32121 Fabricação de filigranas 32122 Fabricação de artigos de joalharia e de outros artigos de ourivesaria 32130 Fabricação de bijutarias 32200 Fabricação de instrumentos musicais 32300 Fabricação de artigos de desporto 32400 Fabricação de jogos e de brinquedos

Fonte: Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de Novembro.

Seguidamente, por uma questão de operacionalidade, delimitou-se o território de atuação da GIBS à região do norte de Portugal, entendendo-se como razoável as seguintes NUTS II: Cavado; Ave; Grande Porto; Tâmega; e Entre Douro e Minho. Assim, através de dados publicados pelo INE (2011) identificamos as empresas potencialmente clientes descritas na tabela 9.

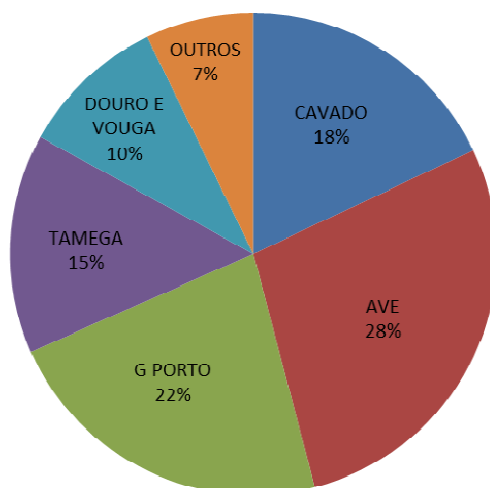
Tabela 9: Empresas com o CAE (Rev. 3) selecionado, sediadas no território geográfico considerado

NUT	C TOTAL	11	13	14	15	18	20	23	26	32	TOTAL
NORTE	34693	461	2506	7356	2389	1019	296	1406	126	1568	17127
%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
CAVADO	4702	20	390	1984	53	118	22	380	16	87	3070
%	14%	4%	16%	27%	2%	12%	7%	27%	13%	6%	18%
AVE	6845	38	1230	2707	263	155	49	166	24	166	4798
%	20%	8%	49%	37%	11%	15%	17%	12%	19%	11%	28%
GRANDE PORTO	8881	84	371	1213	207	468	127	237	66	1061	3834
%	26%	18%	15%	16%	9%	46%	43%	17%	52%	68%	22%
TAMEGA	6115	71	317	890	748	68	32	305	3	89	2523
%	18%	15%	13%	12%	31%	7%	11%	22%	2%	6%	15%
ENTRE DOURO E VOUGA	4355	17	107	172	1104	97	28	62	8	76	1671
%	13%	4%	4%	2%	46%	10%	9%	4%	6%	5%	10%
DIF	3795	231	91	390	14	113	38	256	9	89	1231
%	11%	50%	4%	5%	1%	11%	13%	18%	7%	6%	7%
TOTAL	30898	230	2415	6966	2375	906	258	1150	117	1479	15896

Fonte: INE (2011).

Desta tabela, onde constam todas as empresas com menos de 250 funcionários, consideradas, portanto PME, verificamos que se distribuem geograficamente de acordo com o gráfico seguinte.

Gráfico 6: Empresas do sub-CAE C



7.2. Segmentação do mercado

A segmentação do mercado é a melhor forma de perceber as necessidades dos potenciais clientes e assim incrementar as oportunidades para o desenvolvimento do negócio, tornando-se para tal essencial caracterizar o perfil dos potenciais clientes que se enquadram no negócio.

A GIBS pretende satisfazer as necessidades de um segmento de mercado composto pelas PME já detentoras, ou que estão em fase de desenvolvimento, da sua marca própria, mas que não possuem capacidade estrutural para a promoção da empresa e da sua marca internacionalmente, de uma forma eficiente. É este o denominador comum neste segmento de mercado que necessita de crescimento e de credibilização empresarial à escala internacional.

Assim, definido o perfil dos potenciais clientes da GIBS e após selecionados os CAE, total ou parcialmente (tabela 8) e efetuada a delimitação geográfica achada conveniente para início de atividade da empresa, tivemos a necessidade de identificar as PME que detinham, ou que estão em vias de deter marca própria. Para facilitar essa identificação optamos por privilegiadamente estabelecer contatos com associações empresariais representativas das áreas selecionadas, nomeadamente a Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS), a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) e a Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes (CVRVV), para além de contatos pontuais com empresas integrantes da rede relacional do empreendedor.

Para testar a receptividade ao projeto escolhemos, para além de algumas empresas referidas como pertencentes à rede relacional do empreendedor, uma lista fornecida pela ATP, contendo cerca de 200 empresas nacionais com indicação de marca própria. Desta decidimos efetuar contatos num período do ano considerado difícil para as empresas, durante julho de 2013, período antecedente a férias, obtendo os resultados expressos na tabela seguinte.

Tabela 10: Contatos efetuados a empresas do ramo têxtil

Contatos telefónicos	165
Não atenderam ou o n.º telefone inexistente	39
Recusas imediatas sem querer ouvir do que se tratava	7
Interessados	29
Pedidos de apresentações de projeto por mail	66
Reuniões efetuadas	14
Pedidos de novo contato em setembro de 2013 com intenção de marcação de reunião	8

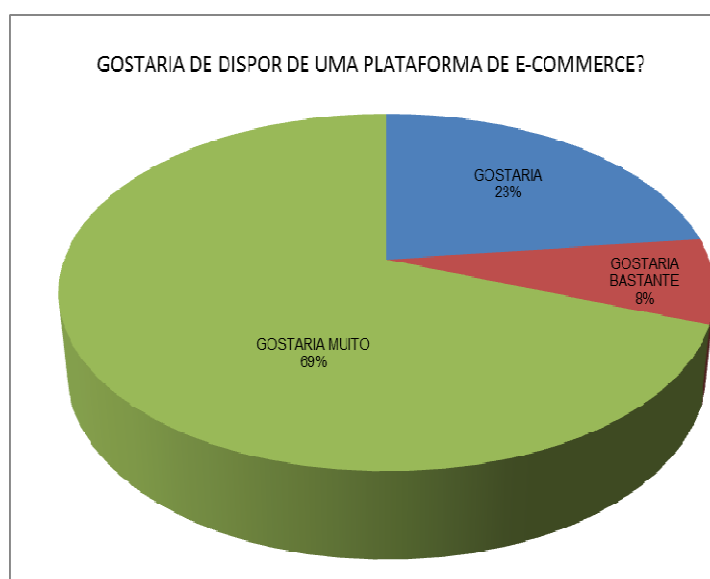
Dos contatos efetuados durante o período considerado, conseguimos concretizar catorze reuniões com os respetivos decisores. Imediatamente após a apresentação detalhada do projeto a implementar foi entregue um questionário que foi preenchido, resultando os dados apresentados na tabela 11.

Tabela 11: Caracterização das empresas respondentes

TIPO			PME		EXPORTADORA		DISPÕE DE PLATAFORMA DE E-COMMERCE		SE SIM, ESTÁ SATISFEITO? (EM QUE 1 É NADA SATISFEITO E 5 É MUITO SATISFEITO)					SENÃO, GOSTARIA DE DISPOR DE UMA? (EM QUE 1 É NÃO GOSTARIA NADA E 5 É GOSTARIA MUITO)				
Unipessoal	Por quotas	Anónima	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	11	2	14		14		2	12	1		1					3	1	9

Daqui resultou que a maioria das empresas apresenta a forma jurídica de sociedade por quotas (85,7%) e todas são PME exportadoras. Constatamos ainda que 85,7% das empresas não dispõem de plataforma de e-commerce e que 14,3% dispõem de uma, e destas metade não está nada satisfeita com o seu desempenho. Por outro lado, as empresas que não dispõem de uma plataforma de e-commerce distribuem a sua opinião sobre dispor de uma conforme gráfico seguinte.

Gráfico 7: Plataforma de e-commerce



A segunda parte do questionário versou sobre o projeto em si, definindo indicadores relativos aos pressupostos fundamentais para entendermos a receptividade do projeto junto das empresas.

Neste âmbito, constatamos que a generalidade das empresas ficou bem esclarecida quanto ao conceito do projeto, sendo que 28,6% ficou bastante esclarecida e 71,4% ficou muito esclarecida, sendo que todas elas consideraram a ideia bastante interessante (50,0%) ou muito interessante (50,0%). Por outro lado, genericamente todas as empresas se identificaram com o projeto, considerando que o mesmo se enquadra no seu negócio (28,6%), se enquadra bastante (28,6%) ou se enquadra muito (42,8%).

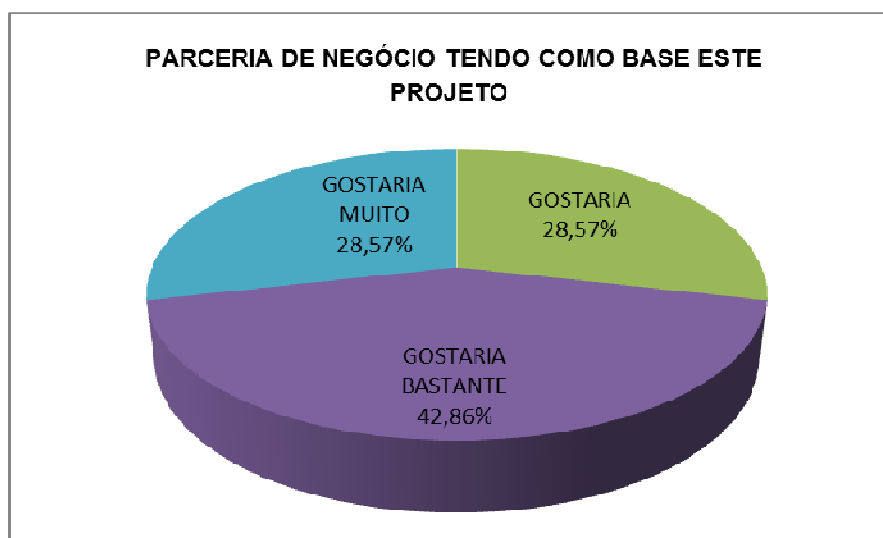
Tabela 12: Indicadores de entendimento e interesse pelo projeto

CLASSIFICAÇÃO	1	2	3	4	5
COMO ACHOU A APRESENTAÇÃO DO PROJETO? (EM QUE 1 É NADA ESCLARECEDOR E 5 É MUITO ESCLARECEDOR)				4	10
QUE PENSA DA IDEIA DO PROJETO? (EM QUE 1 É NADA INTERESSANTE E 5 É MUITO INTERESSANTE)				7	7
IDENTIFICA-SE COM O PROJETO APRESENTADO? (EM 1 É NADA IDENTIFICADO E 5 É MUITO IDENTIFICADO)			1	8	5
ACHA QUE O SEU NEGÓCIO SE ENQUADRA NESTE PROJETO? (EM QUE 1 É NADA ENQUADRADO E 5 É MUITO ENQUADRADO)			4	4	6
QUAL O INTERESSE DESTE PROJETO PARA O SEU NEGÓCIO? (EM QUE 1 É NADA INTERESSANTE E 5 É MUITO INTERESSANTE)			1	6	7
CONCORDA COM A EXISTÊNCIA DE RISCOS PARTILHADOS? (EM QUE 1 É NADA CONCORDANTE E 5 É MUITO CONCORDANTE)			2	5	7
GOSTARIA DE CONCRETIZAR UMA PARCERIA DE NEGÓCIO COM BASE NO PROJETO APRESENTADO? (EM QUE 1 É NÃO GOSTARIA NADA E 5 É GOSTARIA MUITO)			4	6	4

No que respeita ao interesse demonstrado pelo projeto para o negócio da empresa, relevante realçar que todos consideraram demonstrar interesse, tendo 7,1% considerado interessante, 42,9% bastante interessante e 50% muito interessante.

Curiosamente, quanto ao item de partilha de riscos, embora todos os decisores das empresas envolvidas tenham reagido positivamente a esta questão, sendo 14,3% concordam, 35,7% concordam bastante e 50,0% concordam muito, esperávamos uma percentagem mais acentuada na concordância de partilha de riscos.

Gráfico 8: Recetividade ao projeto



No que diz respeito à questão chave, ou seja, se a empresa gostaria de concretizar uma parceria de negócio tendo como base este projeto, as respostas dos decisores das empresas em causa foram francamente positivas, sendo distribuídas da seguinte forma: gostaria com 28,6%, gostaria bastante com 42,8% e gostaria muito com 28,6%. A reação a esta pergunta leva a presumir uma elevada recetividade a este projeto (gráfico 8).

7.3. Estádio de desenvolvimento do mercado

Esta ideia de negócio é inteiramente inovadora na Europa, pela integração de serviços prestados e de partilha de riscos associados, bem como da necessidade de investimento residual em termos de recursos, nomeadamente financeiros e humanos, para as PME portuguesas.

Por este facto, podemos afirmar que este negócio se encontra numa fase de desenvolvimento inicial, pelo que se espera uma alavancagem elevada de crescimento.

7.4. Potenciais concorrentes

Verificamos uma ausência de oferta para este tipo de prestação de serviços integrado com a exceção parcial de uma empresa situada no Reino Unido – Swipezoom, que presta serviços baseados no fornecimento de segurança na flutuação de taxas de câmbios, para bens transacionáveis por encomenda, bem como na contratação mais eficiente de transporte para o cliente final, a partir do cliente inicial. Identificamos, ainda, uma empresa situada em Guimarães - Farfetch, que oferece um tipo de serviços parcialmente idêntico ao da GIBS, mas direcionado para as lojas de venda multimarca, ou seja para o fim da cadeia do produto, o retalhista, sem logística integrada.

Existem também alguns *websites* multimarcas internacionais, que oferecem um serviço de gestão num site único para todas as marcas comercializadas.

De facto, existem algumas empresas em Portugal que oferecem serviços simples de criação de *sites* eletrónicos. Outras há, que efetuam entregas de mercadorias aos clientes finais, nomeadamente os transportadores profissionais.

Pelo descrito, existe uma concorrência parcial a este modelo de negócio, mas apenas em partes avulsas do modelo, não se vislumbrando nenhuma com os pressupostos da GIBS.

De referir que não foram consideradas como potenciais concorrentes as empresas de grande porte que utilizam um tipo de modelo de negócio idêntico a este projeto, que possuindo uma estrutura pesada que lhes permitem assegurar estes serviços em proveito próprio.

Mas, o que realmente importa para este projeto, o que ele tem verdadeiramente de novo para oferecer é uma solução integrada, abrangendo vários níveis da cadeia do produto, com valor acrescentado em cada um deles, onde não se vislumbra a existência deste tipo de serviço, no mercado europeu para PME produtoras, que se queiram impor no mercado internacional adotando uma estratégia personalizada.

Como referência, podemos dizer que apenas conhecemos concorrentes diretos deste negócio nos EUA, onde há muito tempo existe uma cultura de e-commerce, existindo algumas empresas que apresentam soluções idênticas à que se nos propomos prestar neste projeto. O mercado norte-americano de e-commerce tem-se desenvolvido com uma colaboração preciosa destas empresas aglutinadoras de serviços na área em estudo.

7.5. Análise de mercado

7.5.1. Análise PESTEL

Pretendemos com esta análise elaborar uma caracterização de um conjunto de fatores, positivos e negativos, tendo em consideração o meio envolvente que podem interferir no negócio a curto e longo prazo, e o impacto destes no ambiente competitivo.

Tabela 13: Fatores políticos

FATORES POLÍTICOS	IMPACTO	OBSERVAÇÕES
Estabilidade política nacional.	+ Positivo	Políticas do governo fortemente condicionadas por pressões do exterior (FMI, BCE e Comissão Europeia).
Estabilidade política da União Europeia.	+ Positivo	Políticas governamentais seguindo uma estratégia comum em linha com o aplicado em Portugal.
Instabilidade das políticas fiscais nacionais.	- Negativo	Fiscalidade com permanentes alteração, nomeadamente em sede de IRC e IVA, com um grau elevado de incerteza relativamente à carga fiscal face ao económico momento conturbado em que vivemos
Incentivos governamentais à inovação e ao empreendedorismo.	+ Positivo	Momento marcante pela necessidade urgente de incentivo à criação de emprego. Existência de incentivos promovidos e geridos por entidades estatais, designadamente: o Qren; o IAPMEI; e o IEFP.
Incentivos institucionais europeus à inovação e ao empreendedorismo.	+ Positivo	Instituições europeias com políticas marcadas pela necessidade de crescimento económico, através nomeadamente de incentivos à criação de postos de trabalho, promovendo a inovação e o empreendedorismo.

Tabela 14: Fatores económicos

FATORES ECONÓMICOS	IMPACTO	OBSERVAÇÕES
Recessão económica portuguesa.	- Negativo	Produto interno bruto em queda contínua desde 2010.
Situação económica da generalidade dos países da União Europeia.	+ Positivo	Em média assiste-se, ainda que lenta, a uma recuperação económica, principalmente nos países do centro e norte da Europa.
Rendimento médio em Portugal.	- Negativo	Abaixo da média europeia.
Rendimento médio na União Europeia.	+ Positivo	Relativamente elevado face a Portugal, o que permite perceber as marcas portuguesas como mais atrativas em relação preço/qualidade.
Crise europeia.	+ Positivo	Embora em menor dimensão, possibilita no entanto uma mudança no comportamento de compra europeu, no sentido de menor compra com preferência apenas baseada em marca conceituada para compra tendo mais em atenção qualidade e design de outras marcas menos conhecidas.
Dificuldade de acesso ao crédito.	- Negativo	Existência de controlo rigoroso sobre a atividade bancária por aplicação do acordo de Basileia III.

Tabela 15: Fatores sociais

FATORES SOCIAIS	IMPACTO	OBSERVAÇÕES
Generalização de degradação social em virtude das carências financeiras das famílias.	- Negativo	Escalada do desemprego, distribuição dos rendimentos heterogênea e redução dos salários.
Globalização a nível mundial.	+ Positivo	Tendo a globalização transformado o mundo numa "aldeia global", é muito mais fácil uma empresa nacional dar a conhecer a qualidade dos seus produtos e a sua marca globalmente.
Mentalidade consumista.	+ Positivo	Mentalidade mais propiciadora ao consumo de bens, principalmente de moda.
Aumento do tráfego aéreo.	+ Positivo	O aumento da frota aérea mundial, gera maior capacidade de carga, reduzindo os custos de transporte para as mercadorias.

Tabela 16: Fatores tecnológicos

FATORES TECNOLÓGICOS	IMPACTO	OBSERVAÇÕES
Investimento em material tecnológico.	+ Positivo	O negócio não pressupõe a utilização de tecnologias de ponta.
Desenvolvimento da tecnologia de informação e comunicação (TIC).	+ Positivo	O desenvolvimento de uma parte fundamental do projeto assenta na utilização e gestão das TIC, através da internet.
TIC como forma de interação.	+ Positivo	Exploração das redes sociais como canal promocional e relacional.

Tabela 17: Fatores ambientais

FATORES AMBIENTAIS	IMPACTO	OBSERVAÇÕES
Preocupação crescente com o ambiente, principalmente a nível europeu.	+ Positivo	Incentivar os parceiros de negócio a utilizar práticas produtivas e materiais mais amigos do ambiente.
Valorização de produtos biológicos, com predisposição para pagar um preço mais elevado pelo produto.	+ Positivo	Distinção relativamente a produtos mais baratos, acrescentando vantagem competitiva ao produto final.

Tabela 18: Fatores legais

FATORES LEGAIS	IMPACTO	OBSERVAÇÕES
Legislação europeia sobre o negócio.	+ Positivo	Legislação homogênea, visto ser comunitária, parecendo adequada.

7.5.2. Modelo das 5 forças de Porter

Esta análise visa diagnosticar as pressões competitivas relevantes do mercado e aquilatar da sua importância, espelhada na tabela seguinte.

Tabela 19: Modelo das 5 forças de Porter referentes ao negócio

FORÇAS	IMPACTO	OBSERVAÇÕES
Ameaça de novas entradas	Médio/Forte	Constituindo o negócio uma inovação pela reorganização dos serviços prestados de forma integrada, reduz a probabilidade de aparecer um negócio concorrente a curto prazo. No entanto, como se trata de um negócio em que a imitação na sua essência não é difícil, há grande probabilidade de concorrência direta a médio prazo.
Ameaça de produtos substitutos	Fraco	Tendo em consideração o conceito inovador do projeto, não parece existir ameaça latente no concernente a serviços que possam substituir os oferecidos pela GIBS
Rivalidade entre concorrentes	Fraco/Médio	A inovação da forma integrada como os serviços são oferecidos, apenas permite que haja concorrência parcial por: <ul style="list-style-type: none">• Empresas que apenas criam plataformas de e-commerce e que as mantêm ativas por um determinado período de tempo;• Empresas que criam plataformas de e-commerce multimarcas, gerindo-as a nível de imagem e marketing, mas sem fornecimento de logística.• Empresas que após as vendas de mercadorias, da plataforma de e-commerce do cliente, fornecem serviços de estabilidade de flutuação cambial e de pagamento e que contratualizam diferentes operadores logísticos, dependendo dos destinos das entregas da mercadoria, mas sempre a partir da empresa fabricante.
Poder negocial dos fornecedores	Fraco	Basicamente, os fornecedores resumem-se a empresas criadoras de plataformas de e-commerce e a empresas de transporte rápido de mercadorias. Em ambos os casos existe uma forte concorrência no mercado deste tipo de serviços, pelo que se afigura pouca dependência destes fornecedores.
Poder negocial dos clientes	Fraco	A GIBS oferece um serviço inovador e único no mercado europeu, pelo que os clientes dispõem de um fraco poder negocial.

7.5.3. Análise SWOT

Esta análise estratégica permite ao promotor da GIBS percecionar a empresa em relação às oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo, bem como reconhecer as forças e fraquezas no ambiente interno, tendo como objetivo arquitetar estratégias de atuação, vertida nas duas tabelas seguintes.

Tabela 20: Ambiente interno

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Estudo prévio de mercado com contatos com os decisores das empresas potencialmente clientes, de forma que a implementação do projeto seja bem-sucedida.	Dificuldade acrescida de financiamento inicial, resultante do desconhecimento da empresa e do seu promotor no mercado.
Modelo de negócio inovador.	Maior esforço inicial em concretizar parcerias de negócio, devido à inovação do projeto.
Oferta de uma multiplicidade de serviços integrados.	Investimento acrescido em termos comerciais, no sentido de divulgação do negócio, pelas empresas potencialmente clientes.
Disponibilidade financeira.	Previsão das infraestruturas necessárias, face ao desconhecimento do crescimento do negócio.
Promotor e equipa gestora altamente qualificada e motivada.	
Vantagem competitiva em função da inexistência de concorrência direta.	
Prática de comissões que não põem em causa a lucratividade dos clientes.	
Controlo total na promoção e processamento das vendas <i>online</i> .	
Controlo do recebimento dos pagamentos pelas encomendas enviadas para o cliente final.	
Diferimento no tempo de cerca de trinta dias da entrega dos montantes recebidos diariamente pelas encomendas aos clientes da GIBS.	
Apoio pelo IEFP relativamente a incentivos e estágios, diminuindo os custos salariais de alguns funcionários.	

Tabela 21: Ambiente externo

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Serviço inovador no mercado.	A incerteza europeia quanto à instabilidade económica em alguns países europeus.
Registo do nome e logótipo da marca do negócio, protegendo-os.	Indefinição relativa à carga fiscal portuguesa, nomeadamente o IVA, uma vez que os produtos serão vendidos nas condições gerais de mercado.
Acordos de parcerias estratégicas com empresas de transporte de correio expresso.	Dificuldade no acesso ao crédito bancário.
Necessidade absoluta de afirmação credível das empresas, internacionalmente, facilitada por este negócio.	Surgimento de concorrentes diretos por imitação, em especial no distrito do Porto.
Crescimento intensivo nos últimos anos de vendas através de plataformas de e-commerce.	Empresas com capacidade de se auto sustentar neste tipo de negócio.
Comércio retalhista referente a venda <i>online</i> , a nível mundial, nomeadamente europeu, cada vez mais representativo.	Dificuldade de mudança de mentalidades de algumas PME, no concernente à delegação em <i>outsourcing</i> de um departamento (negócio digital) da empresa.
Estagnação ou mesmo retração de vendas, originada pela crise económica em Portugal, obriga as empresas a exportar	
Exportação em regime de B2C, com custos residuais.	
Acesso a apoios financeiros do Estado, face ao carácter inovador do negócio e alavancador das PME.	

Capítulo 8 – ESTRATÉGIA DE MARKETING

8.1. Marketing estratégico

Esta área, muito importante em qualquer empresa, está vocacionada para a orientação da empresa, tendo em vista o reconhecimento de oportunidades de mercado mais atraentes, no sentido de proporcionar um crescimento sustentado.

Para o efeito procurar-se-á elaborar:

1. Análise sistemática e continuada das necessidades do mercado;
2. Desenvolvimento de serviços diferenciados visando satisfazer necessidades de diferentes clientes, garantindo assim uma vantagem competitiva sustentada:

a) Estratégias de cobertura do mercado de referência:

No modelo de negócio aqui exposto, optou-se por uma estratégia de especialista cliente, uma vez que a empresa pretende exercer o seu domínio de atividade de uma forma concentrada num determinado tipo de cliente bem definido – PME detentoras de marca própria, ou em fase de lançamento de uma marca própria, com produto de qualidade de gama média – média alta, pondo ao seu dispor um conjunto completo de serviços integrados, facilitadores de projeção internacional da sua marca e incremento das vendas dos seus produtos.

b) Análise da competitividade

A vantagem competitiva de um negócio expressa-se pelas características ou atributos que lhe conferem superioridade sobre os concorrentes diretos e indiretos. No caso da GIBS trata-se de uma vantagem competitiva externa.

De facto, o conjunto de serviços integrados prestados pela GIBS detém qualidades distintivas face à concorrência, uma vez que não existem concorrentes diretos, as quais representam um valor acrescido para o cliente, diminuindo por um lado drasticamente o custo de internacionalização da empresa cliente e por outro lado, a sua performance de vendas. Deste modo, o negócio sustenta-se numa estratégia de diferenciação, permitindo que o cliente perceciono o serviço prestado de uma forma que se possa estabelecer um preço elevado.

c) Estratégias de desenvolvimento de base

A análise deste tipo de estratégias obriga a apurar a natureza da vantagem competitiva defensável do negócio, isto é, o poder de mercado.

Esta identificação resulta da resposta a três questões:

- i. Fatores-chave de sucesso da empresa no segmento:

- Partilha de riscos – em tempos economicamente conturbados em que vivemos, as empresas tem uma necessidade cada vez maior de partilha de riscos quando se aventuram em novos desafios, saindo da sua zona de conforto.
 - Tempo – tendo em consideração que hoje em dia se vive a uma velocidade estonteante, quem conseguir vender tempo ao seu cliente vai certamente conquistá-lo. Nas vendas pela internet, o tempo de espera pela encomenda é crucial.
 - Comodidade – como é oferecido um conjunto de serviços integrado, o cliente apenas terá de dispor de mercadoria para venda, dedicando-se inteiramente àquilo que melhor sabe fazer, ou seja, produtos de qualidade.
 - Excelência – prestação de um serviço de elevada qualidade, dignificando o cliente, credibilizando-o internacionalmente, bem como a GIBS por inerência.
- ii. Forças e fraquezas da empresa relativamente a esses fatores:
- Forças:
 - Equipa de marketing altamente especializada para potencializar as vendas dos produtos dos clientes.
 - Parceria com transportadores de carga expresso, que permite máxima rapidez na entrega a preços muito competitivos.
 - Controlo total sobre o processo integral das vendas digitais.
 - Prestação de um serviço apostado na máxima qualidade.
 - Fraquezas:
 - Na partilha de riscos só se cobra comissão se se vender os produtos dos clientes, caso contrário promove-se a empresa cliente e os seus produtos gratuitamente.
 - O desconhecimento no mercado do serviço oferecido.
 - No início do negócio a excelência tem um custo mais elevado e é mais difícil de atingir.
- iii. Forças e fraquezas do concorrente mais forte, relativamente a esses fatores.

Tendo como pressuposto que não se vislumbra concorrência direta, optou-se por se considerar os dois concorrentes parciais, conhecidos, que mais se aproximam do modelo de negócio proposto.

Um desses concorrentes tem sede em Guimarães, contando já com algumas delegações noutros países. Dedicar-se à criação e gestão de plataformas de e-commerce de lojas internacionais multimarcas, na área têxtil e de calçado, de várias marcas de luxo de renome mundial, sendo que as mercadorias vendidas *online* por estes sites são enviadas para o comprador a partir das lojas

físicas detentoras das respectivas plataformas de e-commerce, nos países onde se encontram instaladas, por transportadores contratados pela empresa concorrente. Enquanto o outro concorrente parcial está estabelecido em Londres, dedicando-se à gestão do pagamento das compras virtuais, assegurando também a estabilidade na flutuação cambial, bem como à contratação de operadores logísticos diferenciados consoante o destino das mercadorias vendidas pela plataforma de e-commerce pertencente e geridas por cada uma das empresas suas clientes, ou seja, cada cliente tem de ter e gerir o seu *site* bem como o processamento das mercadorias, sendo o transporte iniciado nas instalações dos clientes.

a) Forças:

- i. Estratégias já perfeitamente estabelecidas e testadas, operando com filiais em vários países;
- ii) Experiência nos serviços prestados;
- iii) Carteira de clientes bem definida e com notoriedade num dos concorrentes;
- iv) Inexistência de instalações físicas de armazenagem de mercadoria dos clientes, logo com menores custos.

b) Fraquezas:

- i. Focagem parcial das fases da cadeia da plataforma de e-commerce. Não parece ser muito rendível, assegurar uma boa prestação de serviço de fixação de taxa cambial e fornecer um serviço rápido e económico de transporte, para mercadorias feitas por encomenda, se a empresa fabricante não rentabilizar as suas vendas, sendo que apenas fornecem serviços a empresas que já dispõem de uma forte estrutura organizacional capaz de complementar a montante a restante cadeia envolvente, necessária no comércio eletrónico;
- ii. A venda dos produtos de alto luxo é feita através de uma plataforma multimarcas de loja, ou seja, do retalhista, que naturalmente privilegia a venda direta da loja física em detrimento da loja virtual não pagando assim comissões, podendo já não dispor da mercadoria vendida *online* para entregar, ou demorar muito tempo a prepara-la para entrega ao transportador.

Considerando o mercado alvo visado, e tendo em atenção a natureza da vantagem competitiva, afirma-se poder aferir que o modelo de negócio é enquadrável, no âmbito de estratégia de base, em diferenciação. Esta escolha é refletida na matriz de Porter apresentada na tabela seguinte.

Tabela 22: Matriz de Porter

		VANTAGEM CONCORRENCIAL	
		CARACTERÍSTICA ÚNICA DO PRODUTO PERCEBIDA PELOS COMPRADORES	BAIXOS CUSTOS
ESTRATÉGIAS DE BASE	MERCADO	DIFERENCIAÇÃO	VANTAGEM PELOS CUSTOS
	SEGMENTO PARTICULAR	CONCENTRAÇÃO OU FOCUS	

Fonte: Porter (1982).

O projeto aposta na característica única da prestação de um serviço integrado: Partilha de riscos; tempo; comodidade; e excelência, oferecendo a disponibilização de um serviço integrado abrangendo todo o ciclo relativo à existência de uma plataforma de e-commerce, conquistando assim os potenciais clientes pela diferenciação do serviço oferecido.

1. Pontos fortes desta estratégia:

- a) Tendo em atenção que se detém poder de mercado, existe tendência para a criação de concorrência monopolista;
- b) Expressa eficácia quando em confronto com as cinco forças de Porter;
- c) Não obstante existir uma maior probabilidade para custos mais acentuados, permite a obtenção de maiores lucros.

2. Pontos fracos desta estratégia:

- a) Consome recursos consideravelmente acrescidos em marketing operacional, uma vez que se optou pela criação e promoção de *sites* personalizados a cada cliente, mas atenuados pela lei da experiência;
- b) O preço do serviço não pode ser muito elevado;
- c) A mais-valia da diferenciação tem um peso decrescente ao longo do tempo pela imitação do serviço.

8.1.1. Estratégias de crescimento

Tendo como certo que o marketing estratégico da empresa deve perspetivar o seu crescimento no médio/longo prazo, delineou-se a forma de crescimento que parece mais adequadamente sustentável, ponderando os dados atualmente disponíveis.

Estratégia de crescimento intensivo:

Para esta execução, é necessário incrementar a procura primária, influenciando a procura global, aumentando assim a dimensão do mercado.

- a) Esta estratégia passa pela conversão de não detentores de marca própria: empresas que trabalham há bastante tempo como subcontratados de prestigiadas marcas internacionais, produzindo produtos de ótima qualidade, mas que não se aventuraram em ter produção própria por falta de recursos financeiros e ou de parceiros que auxiliassem nessa árdua tarefa;
- b) Maior utilização do serviço: empresas que detêm marca própria mas tendo tido uma má experiência em vendas através de plataformas de e-commerce, pela necessidade de autogestão da plataforma de e-commerce praticamente não a utilizam;
- c) Novas oportunidades para a utilização do serviço: a existência de um serviço totalmente integrado incentiva as empresas detentoras de marca própria ou em fase de projeto para tal, a aderir positivamente a iniciar um projeto de venda *online*;
- d) Aumentar o consumo do serviço: através de sucesso de vendas, as empresas aderentes ao projeto tendem a aumentar o número de produtos colocados para venda *online*;
- e) Aumento da quota de mercado, atraindo as empresas que já contratualizam empresas concorrentes parciais, através de ações promocionais oferecendo maior comodidade a preços mais competitivos;
- f) Reposicionamento da marca: o objetivo inicial é dirigido a empresas nacionais que detêm marca própria, de qualidade média e média-alta, mas com o crescimento da empresa e da experiência adquirida, o segmento poderá ser alargado para marcas de luxo;
- g) Melhoria da prestação do serviço: pela aplicação da lei da experiência é possível melhorar o desempenho da empresa;
- h) Redução da comissão cobrada: com o aumento de clientes e respetivas vendas, chegar-se-á mais rapidamente ao ponto crítico de vendas e assim conseguir obtenção de margem no sentido de baixar o preço da comissão cobrada, atraindo mais clientes;
- i) Aumento da rede operativa: com o aumento do conhecimento da empresa e da sua notoriedade no mercado será possível alargar a área geográfica de abrangência operacional;
- j) Trabalho desenvolvido pelo marketing operacional da empresa em prol do crescimento desta.

8.1.2. Estratégias de desenvolvimento de mercado

Para que não haja grandes constrangimentos a nível de expansão geográfica, será efetuado o registo da marca e logotipo, com validade em toda a UE e europa, e a médio prazo em Africa e na América do Sul.

Dependendo do sucesso inicial, pretende-se a criação de uma plataforma logística de distribuição no sul de Portugal, a curto prazo, angariando assim clientes sediados no sul do país;

A médio prazo, pretende-se igualmente constituir uma plataforma logística de distribuição no centro da Europa, entre a Bélgica e Holanda, de forma a por um lado atrair clientes de marcas

internacionais, e por outro lado diminuir drasticamente o custo logístico de transporte de mercadoria portuguesa e internacional de e para o extremo oposto europeu;

A médio/longo prazo e mediante o sucesso alcançado na Europa perspetiva-se o estabelecimento de filiais na América do Sul e em África.

8.2. Marketing operacional

Sendo o marketing operacional o setor que implementa as estratégias idealizadas pelo marketing estratégico visar-se-á definir os objetivos de volume de negócios, fixando a quota de mercado a alcançar com os orçamentos disponibilizados. O propósito essencial de qualquer empresa nesta área é majorar a aquisição de clientes minimizando os custos. Para a concretização de tal intento serão desenvolvidas estratégias de venda de serviços e de comunicação de modo a: 1) conseguir que as empresas potencialmente clientes percecionem os aspetos distintivos do produto e 2) reduzir custos, quer na prospeção, quer na conquista de clientes.

A empresa aposta num serviço de excelência de forma a incutir credibilização das empresas clientes, partilhando riscos com os parceiros de negócio. Para o efeito apoia-se numa filosofia em que cobrará uma comissão apenas por produto vendido, ou seja, define estratégias de marketing personalizado com a empresa cliente, executa o marketing operacional idealizado pela estratégia previamente definida com a referida empresa, bem como estabelece o marketing relacional, no sentido de fidelizar o cliente final, mas só cobrará uma comissão por cada produto vendido, ou seja, se não conseguir vender com sucesso a mercadoria da empresa cliente, não recebe compensação alguma.

Para que o serviço seja de excelência, a comissão cobrada inclui a embalagem exterior da mercadoria, o valor do transporte por correio expresso da mercadoria, com o intuito de uma relevante e essencial rapidez na entrega do produto ao consumidor final. Para além disso a comissão inclui também o tratamento da logística reversa, quer no atendimento das potenciais reclamações por parte dos clientes finais e tentativa da sua satisfação, bem como o custo da devolução da mercadoria até uma percentagem na ordem dos 20%, sendo posteriormente ressarcido desse valor pela empresa se a causa da devolução for por defeito de fabrico, uma vez que se pretende credibilizar as empresas portuguesas internacionalmente pela qualidade dos seus produtos.

A comissão a cobrar será acordada com cada empresa cliente mediante o preço final à saída da fábrica e o preço estabelecido de venda ao público, considerando aqui que, no caso do espaço da união europeia, a venda é efetuada nas condições gerais de mercado, ou seja, com IVA à taxa em vigor em Portugal.

8.3. Marketing relacional

Atualmente as mais-valias intangíveis alcançaram um patamar muito relevante, sendo fundamentais na obtenção da vantagem competitiva do produto ou serviço. Qualidades como a credibilidade, a notoriedade, a confiança, entre outras, funcionam como elementos de fidelização dos clientes e através deles obtém-se a melhor publicidade possível. Para que esta estratégia possa ser implementada, procurar-se-á: 1) estabelecer relações duradouras, quer diretas com os nossos clientes, quer indireta com os clientes dos nossos clientes e 2) instituir um relacionamento alargado a todos os *stakeholders* de maneira a obter mais-valias para todas as partes envolvidas.

8.3.1. Comunicação

A *Unique Selling Points* (UPS) é uma peça essencial para qualquer campanha de marketing bem-sucedida. Para a GIBS optou-se por uma estratégia de focalização no setor do negócio e nas vantagens distintivas que a empresa oferece. Assim, foi criada a seguinte UPS para o negócio:

“Dedique-se à sua paixão, o seu negócio: deixe o resto connosco”.

Em termos de comunicação da empresa, que consideramos fundamental para a existência e crescimento do negócio, foi escolhida, naturalmente, a via digital: 1) através das redes sociais, de maneira a dar a conhecer a empresa e 2) divulgação da GIBS através dos canais de comunicação das associações empresariais enquadráveis no negócio.

8.3.2. Promoção

Para a promoção da empresa, com o objetivo primordial de aumentar a venda dos serviços prestados, adotar-se-ão as seguintes formas:

1. Criação de um *site* institucional e sua manutenção de uma forma continua e continuada. Através dele será fomentado o relacionamento da empresa com os seus clientes, mas principalmente com os clientes dos nossos clientes, quer através de blogues dedicados ao tema do negócio das várias marcas envolvidas, quer com interação nas redes sociais;
2. Forte relacionamento com as associações setoriais com interesse para o negócio, uma vez que tem um peso muito importante no relacionamento com as empresas nacionais;
3. Uma vez que se está perante um interesse nacional: a credibilização de marcas nacionais internacionalmente, o que naturalmente fará aumentar as receitas nacionais e incrementará a empregabilidade, intentar-se-á a integração no *site* institucional “PME digital”;
4. A empresa aposta no “*Word of Mouse*”.

Capítulo 9 – ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA

9.1. Pressupostos

Tabela 23: Pressupostos gerais

Unidade monetária	Euros
1º Ano actividade	2014
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	23,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	5,52%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou p^o	10,00%
Beta empresas equivalentes	117,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05

9.2. Projeções económicas e financeiras

9.2.1. Prestação de serviços

Tabela 24: Prestação de serviços

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CRIAÇÃO/MANUTENÇÃO SITE DE E-COMMERCE	40.000	70.000	94.500	127.575	172.226	232.505
Taxa de crescimento		75,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
CRIAÇÃO/MANUTENÇÃO SITE INSTITUCIONAL	20.000	25.000	31.250	39.063	48.828	61.035
Taxa de crescimento		25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
SERVIÇO DE ARMAZENAGEM E ENTREGA	294.989	368.736	460.920	576.150	720.188	900.235
Taxa de crescimento		25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
TOTAL	354.989	463.736	586.670	742.788	941.242	1.193.776

9.2.2. Fornecimentos e serviços externos

Tabela 25: Fornecimentos e serviços externos

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%		385,00	4.620,00	4.647,72	4.670,96	4.689,64	4.703,71	4.717,82
Publicidade e propaganda	23%	100%		1.000,00	12.000,00	12.072,00	12.132,36	12.180,89	12.217,43	12.254,08
Vigilância e segurança	23%	100%		150,00	1.800,00	1.810,80	1.819,85	1.827,13	1.832,61	1.838,11
Honorários	23%	100%								
Comissões	23%		100%							
Conservação e reparação	23%	100%		100,00	1.200,00	1.207,20	1.213,24	1.218,09	1.221,74	1.225,41
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%		30,00	360,00	362,16	363,97	365,43	366,52	367,62
Livros e documentação técnica	23%	100%								
Material de escritório	23%	25%	75%	250,00	3.000,00	3.018,00	3.033,09	3.045,22	3.054,36	3.063,52
Artigos para oferta	23%	100%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%		300,00	3.600,00	3.621,60	3.639,71	3.654,27	3.665,23	3.676,23
Combustíveis	23%	10%	90%	500,00	6.000,00	6.036,00	6.066,18	6.090,44	6.108,72	6.127,04
Água	6%	50%	50%	150,00	1.800,00	1.810,80	1.819,85	1.827,13	1.832,61	1.838,11
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%								
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%	100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		3.150,00	37.800,00	38.026,80	38.216,93	38.369,80	38.484,91	38.600,37
Comunicação	23%	100%		250,00	3.000,00	3.018,00	3.033,09	3.045,22	3.054,36	3.063,52
Seguros	23%	100%		435,00	5.220,00	5.251,32	5.277,58	5.298,69	5.314,58	5.330,53
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%		35,00	420,00					
Despesas de representação	23%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		205,00	2.460,00	2.474,76	2.487,13	2.497,08	2.504,57	2.512,09
Outros serviços		100%		5.000,00	60.000,00					
TOTAL FSE					143.280,00	83.357,16	83.773,95	84.109,04	84.361,37	84.614,45
FSE - Custos Fixos					134.730,00	74.755,86	75.129,64	75.430,16	75.656,45	75.883,42
FSE - Custos Variáveis					8.550,00	8.601,30	8.644,31	8.678,88	8.704,92	8.731,04
TOTAL FSE					143.280,00	83.357,16	83.773,95	84.109,04	84.361,37	84.614,45

9.2.3. Gastos com o pessoal

Tabela 26: Gastos com o pessoal

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		0,60%	0,50%	0,40%	0,30%	0,30%

<u>Quadro de Pessoal</u>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção	2	2	2	2	2	2
Administrativa Financeira	2	4	4	4	5	6
Comercial / Marketing	4	7	10	12	13	15
Produção / Operacional	3	5	7	8	8	8
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	11	18	23	26	28	31

<u>Remuneração base mensal</u>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção	1.750	1.761	1.769	1.776	1.782	1.787
Administrativa Financeira	1.000	1.006	1.011	1.015	1.018	1.021
Comercial / Marketing	1.013	1.019	1.024	1.028	1.031	1.034
Produção / Operacional	900	905	910	914	916	919
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção	49.000	49.294	49.540	49.739	49.888	50.038
Administrativa Financeira	28.000	56.336	56.618	56.844	71.268	85.778
Comercial / Marketing	56.700	99.821	143.314	172.664	187.613	217.125
Produção / Operacional	37.800	63.378	89.173	102.320	102.627	102.935
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	171.500	268.829	338.645	381.566	411.396	455.876

<u>Outros Gastos</u>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%	11.638	11.707	11.766	11.813	11.884
Pessoal	23,75%	29.094	52.140	68.662	78.809	96.387
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	1.715	2.688	3.386	3.816	4.559
Subsídio Alimentação	93,94	11.367	18.712	24.029	29.458	32.712
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS	53.813	85.247	107.844	121.709	131.278	145.541

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	225.313	354.076	446.489	503.276	542.674	601.417
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<u>QUADRO RESUMO</u>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Remunerações						
Órgãos Sociais	49.000	49.294	49.540	49.739	49.888	50.038
Pessoal	122.500	219.535	289.105	331.827	361.508	405.838
Encargos sobre remunerações	40.731	63.847	80.428	90.622	97.707	108.271
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	1.715	2.688	3.386	3.816	4.114	4.559
Gastos de acção social	11.367	18.712	24.029	27.272	29.458	32.712
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	225.313	354.076	446.489	503.276	542.674	601.417

<u>Retenções Colaboradores</u>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%	5.390	5.422	5.449	5.471	5.504
Outro Pessoal	11,00%	13.475	24.149	31.802	36.501	44.642
Retenção IRS Colaborador	15,00%	25.725	40.324	50.797	57.235	68.381
TOTAL Retenções	44.590	69.895	88.048	99.207	106.963	118.528

9.2.4. Investimento

a) Investimento em fundo de maneo

Tabela 27: Investimento em fundo de maneo

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria						
Clientes						
Inventários						
Estado						
TOTAL						
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	12.563	7.573	7.611	7.642	7.665	7.687
Estado	23.757	35.757	45.711	56.459	69.102	85.461
TOTAL	36.320	43.330	53.322	64.101	76.766	93.148
Fundo Maneio Necessário	-36.320	-43.330	-53.322	-64.101	-76.766	-93.148
Investimento em Fundo de Maneio	-36.320	-7.010	-9.992	-10.779	-12.665	-16.382

b) Investimento em ativos fixos tangíveis e intangíveis

Tabela 28: Investimento em ativos fixos tangíveis e intangíveis

Investimento por ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	5.765					
Equipamento Básico	15.467	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	17.499	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	38.731	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	6.108	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	6.108	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total Investimento	44.839	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
IVA	23%	7.582	690	690	690	690

Valores Acumulados	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	5.765	5.765	5.765	5.765	5.765	5.765
Equipamento Básico	15.467	17.467	19.467	21.467	23.467	25.467
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	17.499	18.499	19.499	20.499	21.499	22.499
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	38.731	41.731	44.731	47.731	50.731	53.731
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	6.108	7.108	8.108	9.108	10.108	11.108
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	6.108	7.108	8.108	9.108	10.108	11.108
Total	44.839	48.839	52.839	56.839	60.839	64.839

9.2.5. Plano de financiamento

Tabela 29: Plano de financiamento

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Investimento	8.519	-3.010	-5.992	-6.779	-8.665	-12.382
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	8.700	-3.100	-6.100	-6.900	-8.800	-12.600

Fontes de Financiamento	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos	46.829	96.160	103.248	122.083	243.505	391.909
Capital	5.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	39.839					
Subsídios						
TOTAL	91.668	96.160	103.248	122.083	243.505	391.909

Tabela 30: Serviço da dívida do empréstimo bancário

SERVIÇO DA DÍVIDA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital em dívida (início período)	39.839	39.839	31.871	23.903	15.936	7.968
Taxa de Juro	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Juro Anual	2.199	2.199	1.759	1.319	880	440
Reembolso Anual		7.968	7.968	7.968	7.968	7.968
Imposto Selo (0,4%)	9	9	7	5	4	2
Serviço da dívida	2.208	10.176	9.734	9.293	8.851	8.409
Valor em dívida	39.839	31.871	23.903	15.936	7.968	

9.2.6. Depreciações e amortizações

Tabela 31: Depreciações e amortizações

Depreciações e amortizações	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total Depreciações & Amortizações	9.619	10.603	11.586	10.533	6.809	4.115

Depreciações & Amortizações acumuladas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	7.583	15.817	24.700	34.234	40.043	43.158
Activos Intangíveis	2.036	4.405	7.108	8.108	9.108	10.108
TOTAL	9.619	20.222	31.808	42.342	49.151	53.266

Valores Balanço	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	31.148	25.914	20.031	13.497	10.689	10.573
Activos Intangíveis	4.072	2.703	1.000	1.000	1.000	1.000
TOTAL	35.220	28.617	21.031	14.497	11.689	11.573

9.2.7. Demonstrações de origem e aplicação de fundos

Tabela 32: Demonstrações de origem e aplicação de fundos

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	57.943	121.716	130.628	155.403	314.207	507.744
Capital Social (entrada de fundos)	5.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	39.839					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	36.320	7.010	9.992	10.779	12.665	16.382
Proveitos Financeiros	649	1.385	2.111	3.010	5.007	8.144
Total das Origens	139.751	130.112	142.730	169.192	331.879	532.270
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	44.839	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		10.756	25.367	27.459	33.708	71.650
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		7.968	7.968	7.968	7.968	7.968
Encargos Financeiros	2.208	2.208	1.766	1.325	883	442
Total das Aplicações	47.047	24.932	39.101	40.751	46.559	84.059
Saldo de Tesouraria Anual	92.704	105.180	103.629	128.441	285.320	448.211
Saldo de Tesouraria Acumulado	92.704	197.884	301.513	429.954	715.274	1.163.485

9.2.8. Demonstrações de resultados

Tabela 33: Demonstrações de resultados

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	354.989	463.736	586.670	742.788	941.242	1.193.776
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	143.280	83.357	83.774	84.109	84.361	84.614
Gastos com o pessoal	225.313	354.076	446.489	503.276	542.674	601.417
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos	71.547	95.413	74.220			
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	57.943	121.716	130.628	155.403	314.207	507.744
Gastos/reversões de depreciação e amortização	9.619	10.603	11.586	10.533	6.809	4.115
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	48.324	111.114	119.042	144.870	307.398	503.629
Juros e rendimentos similares obtidos	649	1.385	2.111	3.010	5.007	8.144
Juros e gastos similares suportados	2.208	2.208	1.766	1.325	883	442
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	46.765	110.291	119.386	146.555	311.522	511.332
Imposto sobre o rendimento do período	10.756	25.367	27.459	33.708	71.650	117.606
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	36.009	84.924	91.927	112.847	239.872	393.725

9.2.9. Balanços previsionais

Tabela 34: Balanços previsionais

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Activo Não Corrente	35.220	28.617	21.031	14.497	11.689	11.573
Activos fixos tangíveis	31.148	25.914	20.031	13.497	10.689	10.573
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	4.072	2.703	1.000	1.000	1.000	1.000
Investimentos financeiros						
Activo corrente	92.704	197.884	301.513	429.954	715.274	1.163.485
Inventários						
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	92.704	197.884	301.513	429.954	715.274	1.163.485
TOTAL ACTIVO	127.924	226.501	322.544	444.451	726.963	1.175.059
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		36.009	120.933	212.860	325.707	565.579
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	36.009	84.924	91.927	112.847	239.872	393.725
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	41.009	125.933	217.860	330.707	570.579	964.304
PASSIVO						
Passivo não corrente	39.839	31.871	23.903	15.936	7.968	
Provisões						
Financiamentos obtidos	39.839	31.871	23.903	15.936	7.968	
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	47.076	68.697	80.781	97.809	148.416	210.754
Fornecedores	12.563	7.573	7.611	7.642	7.665	7.687
Estado e Outros Entes Públicos	34.513	61.124	73.170	90.167	140.752	203.067
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	86.915	100.568	104.684	113.744	156.384	210.754
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	127.924	226.501	322.544	444.451	726.963	1.175.059

9.3. Análise económica e financeira

Perspetivamos que o volume de prestação de serviços da empresa evolua favoravelmente ao longo dos anos em análise, sendo o ponto crítico alcançado logo em 2015. Factos que permitem vislumbrar com otimismo o futuro da GIBS.

Tabela 35: Ponto crítico

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	354.989,00	463.736,25	586.670,31	742.787,89	941.242,36	1.193.775,58
Varição nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis	8.550,00	8.601,30	8.644,31	8.678,88	8.704,92	8.731,04
Margem Bruta de Contribuição	346.439,00	455.134,95	578.026,01	734.109,01	932.537,44	1.185.044,54
Ponto Crítico	378.785,59	447.738,93	541.178,39	596.205,31	630.974,75	686.436,27

De igual forma, destacamos a evolução positiva experimentada pelos resultados líquidos. Estes terão uma evolução favorável prevendo-se que em 2016 (ano-cruzeiro) ascendam a 91.927€.

A empresa apresentará um comportamento bastante satisfatório no que concerne à rentabilidade do ativo (37% em 2016) e dos capitais próprios (42% em 2016).

Tabela 36: Indicadores económicos e financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de Crescimento do Negócio		31%	27%	27%	27%	27%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	10%	18%	16%	15%	25%	33%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	28%	37%	29%	25%	33%	34%
Rentabilidade do Activo	38%	49%	37%	33%	42%	43%
Rotação do Activo	278%	205%	182%	167%	129%	102%
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE)	88%	67%	42%	34%	42%	41%

INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	32%	56%	68%	74%	78%	82%
Solvabilidade Total	147%	225%	308%	391%	465%	558%
Cobertura dos encargos financeiros	2189%	5033%	6739%	10936%	34806%	114051%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corrente	1,97	2,88	3,73	4,40	4,82	5,52
Liquidez Reduzida	1,97	2,88	3,73	4,40	4,82	5,52

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margem Bruta	211.709	380.379	502.896	658.679	856.881	1.109.161
Grau de Alavanca Operacional	438%	342%	422%	455%	279%	220%
Grau de Alavanca Financeira	103%	101%	100%	99%	99%	98%

Ao nível da autonomia financeira, a empresa registará valores crescentes de forma consolidada, evidenciando de que disporá de capitais próprios permanentes necessários ao financiamento do seu ativo fixo. No ano 2016 (ano-cruzeiro), perspetivamos que o seu grau de autonomia financeira se situe na ordem dos 68%, não dependendo assim dos seus credores no que respeita ao financiamento dos seus ativos e registando capacidade para solver os seus compromissos no médio e longo prazo.

No que concerne à liquidez, a empresa apresentará logo a partir de 2014 valores perfeitamente confortáveis (1,97), perspetivando-se assim uma evolução positiva, com vista a assegurar a cobertura dos seus débitos de curto prazo pelo ativo circulante.

9.4. Avaliação da viabilidade do negócio

9.4.1. Na perspetiva do investidor

Utilizamos uma taxa de atualização de 11,8%, incluindo o risco associado, resultando um valor atual líquido (VAL) de 3.843.619€. Tal valor corresponde ao excedente do acumulado dos cash-flows atualizados, calculados para o período em análise e considerando o montante de capital investido no início do projeto (Sá e Silva e Queirós, 2013). No presente caso, constatamos que o VAL acrescenta valor à empresa.

Tabela 37: Avaliação da viabilidade do negócio na perspetiva do investidor

Na perspetiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow do Equity	75.941	88.995	99.506	119.570	243.319	395.882	6.110.497
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,61%	1,62%	1,62%	1,63%	1,63%	1,64%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Atualização	11,76%	11,77%	11,78%	11,79%	11,79%	11,80%	11,80%
Factor actualização	1	1,118	1,249	1,397	1,561	1,746	1,952
Fluxos Actualizados	75.941	79.623	79.645	85.614	155.843	226.801	3.131.152
	75.941	155.563	235.209	320.822	476.665	703.467	3.834.619
Valor Actual Líquido (VAL)	3.834.619						
Taxa Interna de Rentabilidade	323,24%						
Pay Back period	0						

A taxa interna de rentabilidade (TIR) corresponde à taxa máxima de remuneração a que o capital investido estará sujeito (Sá e Silva e Queirós, 2013). A TIR, para o presente projeto, apresenta o valor percentual de 324,2%. Tal traduz, portanto, uma taxa de remuneração dos capitais investidos atrativa e superior à taxa de atualização (desconto) do VAL.

O período de recuperação do capital (PRC) permite-nos saber em que altura do projeto é que os capitais investidos são totalmente recuperados pelo empreendedor (Sá e Silva e Queirós, 2013). No caso em apreço, o PRC é menor que 1 ano – altura em que o valor acumulado e atualizado dos cash-flows é nulo -, traduzindo um prazo razoável para um projeto desta natureza e dimensão.

9.4.2. Na perspetiva do projeto

Utilizamos uma taxa de atualização de 12,4%, incluindo o risco associado, resultando um valor atual líquido (VAL) de 3.134.664€. Tal valor corresponde ao excedente do acumulado dos cash-flows atualizados, calculados para o período em análise e considerando o montante de capital

investido no início do projeto (Sá e Silva e Queirós, 2013). No presente caso, constatamos que o VAL acrescenta valor à empresa.

Tabela 37: Avaliação da viabilidade do negócio na perspetiva do projeto

Na perspectiva do Projecto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow to Firm	38.310	99.170	109.240	128.862	252.170	404.291	5.093.739
WACC	9,34%	11,86%	12,70%	13,11%	13,33%	13,33%	13,33%
Factor de actualização	1	1,119	1,261	1,426	1,616	1,832	2,076
Fluxos actualizados	38.310	88.652	86.650	90.367	156.040	220.737	2.453.909
	38.310	126.962	213.612	303.978	460.018	680.756	3.134.664
Valor Actual Líquido (VAL)	3.134.664						
Taxa Interna de Rentabilidade	298,73%						
Pay Back period	0						

A taxa interna de rentabilidade (TIR) corresponde à taxa máxima de remuneração a que o capital investido estará sujeito (Sá e Silva e Queirós, 2013). A TIR, para o presente projeto, apresenta o valor percentual de 298,7%. Tal traduz, portanto, uma taxa de remuneração dos capitais investidos atrativa e superior à taxa de atualização (desconto) do VAL.

O período de recuperação do capital (PRC) permite-nos saber em que altura do projeto é que os capitais investidos são totalmente recuperados pelo empreendedor (Sá e Silva e Queirós, 2013). No caso em apreço, o PRC é menor que 1 ano – altura em que o valor acumulado e atualizado dos cash-flows é nulo -, traduzindo um prazo razoável para um projeto desta natureza e dimensão.

Confirma-se, portanto, a viabilidade económica e financeira do negócio, aceitando-se o projeto.

CONCLUSÕES

As PME sempre se confrontaram com muitas dificuldades e obstáculos quando pretendem crescer. Com a crise mundial que grassa desde 2007 e que afeta Portugal desde 2008, este constrangimento dessas empresas disparou drasticamente, desde logo por falta de recursos financeiros. Esta dissertação vem tentar responder à possibilidade de atenuar estes constrangimentos potencializando o crescimento dessas empresas pela internacionalização, através da criação de plataformas de e-commerce, geridas e impulsionadas por uma empresa inovadora que aglutine todas as suas necessidades relativas quer à fase anterior à venda dos seus produtos quer à fase posterior a essas mesmas vendas, de forma a cobrir todo o espectro, possibilitando uma expansão internacional das PME sustentadamente com eficiência e eficácia, com custos marginais.

Assim, consideramos as questões centrais:

1. Será possível a um empreendedor criar uma empresa com um conceito inovador, conjugando várias áreas, englobando marketing digital, logística e internet como canal de distribuição que potencialize a internacionalização das PME ao nível do segmento B2C?
2. Será a internet a melhor forma para esse efeito?
3. Será a economia de escala a razão aglutinadora para o sucesso destas?

Em primeiro lugar, ao longo deste estudo, percebemos que embora o empreendedorismo nunca tenha sido verdadeiramente o foco principal na análise económica esteve sempre, de uma forma ou de outra, presente em todos os estudos, marcando pela sua importância cada vez mais premente. Ora, é através de uma iniciativa verdadeiramente empreendedora que nasce a GIBS, materializando uma ideia que veio promover a realização pessoal do seu empreendedor, na esperança de contribuir, mesmo que timidamente, para o crescimento económico do tecido empresarial português.

Em segundo lugar, desde o seu advento, a internet veio revolucionar a comunicação entre os povos de todo o mundo englobando naturalmente o comércio internacional. A internet sendo o expoente máximo da globalização veio transformar qualquer empresa na loja de bairro de qualquer comunidade em qualquer ponto do globo terrestre.

A GIBS, utilizando a internet como meio de divulgação dos produtos dos seus parceiros, visa a promoção e potencialização das vendas, através da implementação de estratégias de marketing adequadas a cada tipo de produto e empresa parceira, prestando um serviço de excelência de forma a incrementar a credibilidade das PME junto dos potenciais clientes internacionais

Em terceiro lugar, esta ideia inovadora pretende colmatar uma necessidade existente e ainda não satisfeita, facilitadora e promotora da expansão dessas empresas sem que para isso estas

empresas necessitem de desperdiçar recursos sempre valiosos e escassos. É através da utilização de economias de escala centralizadas na GIBS que torna o crescimento sustentável das PME possível. Deste modo pensamos ser possível responder afirmativamente à terceira questão, inicialmente colocada.

No decurso desta dissertação foi explanada uma ideia inovadora e de como foi implementada na criação da GIBS. Saímos do conforto da experimentação laboratorial académica levando-a à concretização no mundo empresarial. Trata-se de uma tomada de risco ponderado e consciente que teve o apoio do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e da Câmara da Maia, o que tornou o projeto possível de ser executado, face ao seu mérito e viabilidade técnica, económica e financeira.

Esta iniciativa pretende ser apenas o início de um percurso empreendedor em que muito há a fazer e a evoluir na tarefa de contribuir para a prosperidade da economia portuguesa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acs, Z. J., Desai, S., Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, Economic Development and Institutions. *Small Business Economics*, 31(3), 219–234.
- Aguilera, E. C. R. (2001). *El factor empresarial como determinante del crecimiento económico: Modelos de crecimiento con capital humano empresarial y evidencia empírica para las comunidades autónomas españolas*. Tese doutoral, Universidade de Huelva Huelva, Marzo.
- Aguilera, L. M., Gimenez, C., Bacic, M. J. (2003). Sistemas de gerenciamento de transportes - Estudo de caso. *Simpósio de Engenharia de Produção (Simpep)*, 10.
- Aguilera, L. M., Gimenez, C., Bacic, M. J., Neto, R. F. (2003). Serviços Logísticos e Comércio Eletrônico. *Simpósio de Engenharia de Produção (Simpep)*, 10.
- Aldrich, H. (2005). "Entrepreneurship". In Smelser, Neil and Swedberg, Richard. *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press: Princeton.
- Alves, A. O., Santos A. (2009). *Desafios e oportunidades na gestão da logística reversa do e-commerce*. Anuário da produção científica dos cursos de Pós-Graduação, IV(4), 215-239.
- Akola, E., Heinonen, J. (2006). How to support learning of entrepreneurs? A study of training programmes for entrepreneurs in five European countries. In RENT XX conference, Brussels. Acedido em 2013.01.05
- Barros, A. A., Pereira C. M. M. A. (2008). Empreendedorismo e crescimento económico: uma análise empírica. *RAC*, Curitiba, 12(4), 975-993.
- Bayles, D. L. (2002). E-logistics and E-fulfilment: Beyond the "Buy" Button. In UNCTAD Workshop, Curacao. Acedido em 2013.08.05.
- Bornia, A. C., Donadel, C. M., Lorandi, J. A. (2006). A logística do comércio eletrônico do B2C (business to consumer). *Encontro nacional de engenharia de produção (ENEGEP)*, 26, 9-11.
- Brush C., Greene P., Hart M. (2002). Empreendedorismo e construção da Base de recursos. *Rae - Revista de administração de empresas*. São Paulo, 42(1), 20-35.
- Chandra Y, Styles C., Wilkinson I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*. 26(1), 30-61.
- Cintra, F. C. (2010). Marketing Digital: A Era da Tecnologia *On-line*. Digital Marketing: the age of online technology. *Investigação*, 10(1), 6-12.
- Correa, R. F., Rugoni, T. C., Albuquerque, P., Camozzi, C., Souzae, S. F. e Aihara (2006 jul/dez). S. O impacto do e-commerce na sociedade. *Revista de Informática Aplicada*. II(2).
- Costa, C. S. R., Lucian, R. (2008). A logística reversa e a influência no risco percebido em ambiente de compra on-line. *Revista de Administração da Unimep*, 6(2), 103-121.
- Costa, L. (2009). *Estratégias Internacionais da Fruticultura do RN: O caso Finobrasa processo e evolução*. Dissertação em Gestão organizacional. Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Acedido em 2013.08.18.
- Dalmoro, M. (2008). Empreendedorismo internacional: Convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. *Facef pesquisa*, 11(1). 59-71
- Devine, P. (2002). "The Institutional Context of Entrepreneurial Activity". In Devine, P. e Fikret, A., Fikret. *Economy and Society - Money, capitalism and transition*. London: Black Rose Books.
- Dornelas, J. C. (2001). Assis. *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dornelas, J. C. A. (2007). *Empreendedorismo na prática*. Elsevier Inc.
- Fernandes, F. J. M., Pádua, T. P. M., Simões, J. S. P., Barros E. S. (2011). Compras Virtuais: Como a Logística tem-se firmado como Componente Essencial para o Comércio Eletrônico? *VIII Convibra*

Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Acedido em 2012.10.28, www.convibra.com.br

Ferreira, J. J., Azevedo, G. S., Fernández, R. (2011): Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth, *Cuadernos de Gestión*, 11(1), 95-116.

Filion L. J. (1991). O Planeamento do seu sistema de aprendizagem empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 63-71.

Filion, L. J. (1998). From Entrepreneurship to Entreprenology. *Journal of Enterprising Culture*, 6(1), 1-23.

Filion L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios, *Revista de Administração*, 34(2), 05-28.

Fleury, P. F., & Monteiro, F. J. R. C. (2000). O desafio logístico do e-commerce. CEL–Centro de Estudos Logísticos. Acedido em 2013.07.28

Fleury, A. C., Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129-144.

Fuchs, A. G. P., & Souza, P. (2003). Evolução das práticas logísticas do B2C brasileiro: um estudo de casos. Encontro da associação dos programas de pósgraduação em administração. Acedido em 2013.08.05

Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev. 3. (2007). Instituto Nacional de Estatística, IP. Lisboa

Hamilton, R.T., Harper, D.A., (1994) "The Entrepreneur in Theory and Practice", *Journal of Economic Studies*, 21(6), 3-18.

Hilal, A., Hemais, C A. (2003). O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. *RAC*, 7(1), 109-124.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2002). *Administração Estratégica*. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira.

João N., Jr J. M., Dias H., Bastos C. (2010). Empreendedorismo e Internacionalização: Um caso no setor de eventos de gestão, *RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, 9(1), 5-30.

Lumpkin, G. T., Dess G. G. (1996). *The Academy of Management Review*. 21(1), 135-172.

Machado, E. (2012). Plano de negócios: *Uma abordagem baseada na gestão do conhecimento*, Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis/SC.

Martes, A. (2010). Weber e Schumpeter: a ação económica do empreendedor, *Revista Economia Política*, 30(2), 254-270.

Martinez, D., Mora, J., Vila, L. E. (2007). Entrepreneurs, the Self-employed and Employees Amongst Young European Higher Education Graduates, *European Journal of Education*, 42(1), 99-117.

Mason, C., Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels, *International Small Business Journal*, 22(3), 227-248.

Monitor, G. E. (2010). *GEM Portugal 2010–Estudo sobre o Empreendedorismo*. SPI Ventures, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD).

Monteiro, N. (2010). *O Empreendedorismo e a criação de negócios: O Caso da empresa...*, Dissertação de mestrado na área do Empreendedorismo, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Naudé, W. (2011). The Global Financial Crisis and Development. Working Paper, Maastricht: Maastricht School of Management. Acedido em 2012.12.15

Parente, R. N. C., Camelo, G. L. P. (2011). Processo de internacionalização e o impacto nas finanças da empresa: O caso lusamar, *Holos*, 2, 100-110.

Sá e Silva, E., Queirós, M. (2013). *Análise de Investimentos em Ativos Reais Vol 2*, Porto: Editora Vida Económica.

Samuel Y. A., Ernest K., Awuah, J. B. (2013). An Assessment of Entrepreneurship Intention Among Sunyani Polytechnic Marketing Students, *International Review of Management and Marketing*, 3(1), 37-49.

Youssef C., Ioanna P. M. (2005). *Entrepreneurship in Theory and History*. Palgrave Macmillan, New York, N.Y. 10010

Zahra, S. A., George, G. (2002). International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda, *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 255-288. Acedido em 2013.07.28

Sítios de internet consultados

<http://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=1068&idComissao=2>, acedido em 2012.11.07.

Anuário Estatístico da Região Norte – 2011. Ano de Edição: 2012

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=150033328&PUBLICACOESstema=55579&PUBLICACOESmodo=2, Acedido em 2012.02.18.

http://professorricardo.tripod.com/Artigo_13.pdf, acedido em 2013.08.19.

<http://www.internetworldstats.com/europa.htm>, acedido em 2013.08.07.

QUESTIONÁRIO

EMPRESA:

CARGO:

QUAL A ÁREA DE ATIVIDADE PRINCIPAL DA EMPRESA:

TIPO DE EMPRESA:

- **UNIPESSOAL** ☐
- **POR QUOTAS** ☐
- **S.A.** ☐
- **OUTRA** ☐

A EMPRESA ENQUADRA-SE NUMA PME?

SIM ☐ **NÃO** ☐

É EMPRESA EXPORTADORA?

SIM ☐ **NÃO** ☐

A EMPRESA JÁ DISPÕE DE UMA PLATAFORMA DE E-COMMERCE?

SIM ☐ **NÃO** ☐

SE SIM, ESTÁ SATISFEITO?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5

EM QUE 1 É NADA SATISFEITO E 5 É EXTREMAMENTE SATISFEITO

SE NÃO, GOSTARIA DE DISPOR DE UMA PLATAFORMA DE E-COMMERCE?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5

EM QUE 1 É NÃO GOSTARIA NADA E 5 É GOSTARIA MUITO

PROJETO

COMO ACHOU A APRESENTAÇÃO DO PROJETO

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

EM QUE 1 É NADA ESCLARECEDOR E 5 É MUITO ESCLARECEDOR

QUE PENSA DA IDEIA DO PROJETO?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

EM QUE 1 É NADA INTERESSANTE E 5 É MUITO INTERESSANTE

IDENTIFICA-SE COM O PROJETO APRESENTADO?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

EM QUE 1 É NADA IDENTIFICADO E 5 É MUITO IDENTIFICADO

ACHA QUE O SEU NEGÓCIO SE ENQUADRA NESTE PROJETO?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

EM QUE 1 É NADA ENQUADRADO E 5 É MUITO ENQUADRADO

QUAL O INTERESSE DESTE PROJETO PARA O SEU NEGÓCIO?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

EM QUE 1 É NADA INTERESSANTE E 5 É MUITO INTERESSANTE

CONCORDA COM A EXISTÊNCIA DE RISCOS PARTILHADOS?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

EM QUE 1 É NADA CONCORDANTE E 5 É MUITO CONCORDANTE

GOSTARIA DE CONCRETIZAR UMA PARCERIA DE NEGÓCIO COM BASE NO PROJETO APRESENTADO?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

EM QUE 1 É NÃO GOSTARIA NADA E 5 É GOSTARIA MUITO